



Riikka Hovi

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen pienyrittäyksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi
ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
12/2011

Tekijä(t) Otsikko	Riikka Hovi Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen pienyrityksessä
Sivumäärä Aika	85 sivua + 5 liitettä 19.12.2011
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Thomas Rohweder Koulutuspäällikkö, YAMK ja erikoistumisopinnot Erja Turunen
<p>Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, toteuttamista ja laadun seurantaa. Asiantuntijapalvelusta puhuttaessa kyseessä on ennen kaikkea yhteistyöhön liittyvien prosessien hallinta. Organisaation kehittyminen ja oppiminen on myös palvelujen tuotteistamisen tavoite. Asiantuntijaorganisaation tulee kulkea jatkuvasti uuden tiedon harjalla osaten soveltaa sitä käytäntöön ja tuotteistaa tietoa asiakasorganisaatioilleen.</p> <p>Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli tuotteistaa valmennuskokonaisuus alaistaitoisuuden teeman ympärille. Kehittämistehtävän aikana luotiin sekä esimiehille että työntekijöille suunnattu valmennuspaketti sekä siihen liittyvät lisäpalvelut alaistaito -työkirja ja -itsearvio. Onnistuakseen asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen vaatii johdon tuen sekä aktiivisen sidosryhmäverkoston. Tässä kehittämistehtävässä tuotteistuksen toteutti yrittäjä itse yhteistyössä avainasiakkaidensa kanssa.</p> <p>Kehittämistehtävä on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa tutkija on osallistumalla asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen pyrkinyt saamaan aikaan pysyvän toimintamallin organisaation toiminnassa. Muutosta voidaan mitattu prosessin alussa ja lopussa tehdyillä nykytila-analyysillä.</p> <p>Tämän kehittämistehtävän tuloksena yrittäjän tietoisuus asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta kasvoi. Prosessin tuloksena saatiin aikaan konkreettinen palvelutuote alaistaitoisuuden teeman ympärille. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen prosessin vieminen käytäntöön vaatii pitkäjänteistä työtä ja kunkin palvelutuotteen luominen on omanlaisensa projekti. Tämän kehittämistehtävän ansiosta asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen otettiin organisaation vakituiseksi tavaksi toimia.</p>	
Avainsanat	asiantuntijapalvelut, palveluiden tuotteistaminen, alaistaito, liiketoimintamalli

Author(s) Title	Riikka Hovi Productization of Professional Services in Small Businesses
Number of Pages Date	85 pages + 5 appendices 19 December 2011
Degree	Master's Degree
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Principal Lecturer Thomas Rohweder Head of Master's Degree Programmes & Specialisation Programmes in Business Erja Turunen
<p>Productization of professional services includes defining program designing, implementation and monitoring the quality of services offered to a customer. Above all, professional services are co-operation in the process management with customers. One of the goals in service productization is to develop and learn in one's organization. Professional organization must continuously pass new information to its customers and apply it in practice as it is marketing and selling new products.</p> <p>The goal of this thesis was to develop professional services around the theme of organizational citizenship. During this thesis process a coaching package was created for both managers and employees. The package included additional services such as a work book and self evaluation tool. Management commitment and active stakeholder co-operation is needed to succeed in the productization of professional services. This development task was carried out by the case study company entrepreneur herself in co-operation with the key customers.</p> <p>The thesis was conducted as an operational study, in which the researcher with her own participation aimed at changing the way the organization operates. Both quantitative and qualitative research methods' meters were used in this research to measure the change.</p> <p>As a result of this thesis the entrepreneur's knowledge of professional services increased. As a result of the development process a concrete service product was created around the theme of organizational citizenship. Taking the productization process in-to practice requires long-time commitment and the creation process of every service product is different. Because of this thesis productization of professional services became a permanent way to manage processes in the case company.</p>	
Keywords	professional services, productization of services, organizational citizenship, business model

ALKUSANAT

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaminen oli minulle haave ja tavoite, jonka halusin saavuttaa. Opiskelu ei kuitenkaan vaatinut joustoa pelkästään minulta, vaan totisesti myös mieheltäni. Haluankin osoittaa lämpimimmät kiitokseni rakkaalle aviomiehelleni, jonka kanssa pyöritimme kolmea yritystä yhtäaikaisesti opintojeni kanssa. Kun kerran väsymyksessäni kiukuttelin miehelleni ja totesin sarkastisesti olevani oikea päivänsäde, mieheni katsoi minuun ja sanoi: "You are my sunshine, my moonlight, my everything.". Kiukku hävisi sille tielleen.

Suuret kiitokset myös perheelleni ja ystäväilleni, jotka ovat olleet suurena tukena matkan varrella.

Metropolia ammattikorkeakoulun Thomas Rohwederiä haluan kiittää motivoivista ja maalaisjärkisistä ohjaustapaamisista sekä järjen äänenä toimimisesta työn toteuttamiseen ja aikatauluun liittyvissä kysymyksissä.

Vantaalla 6.10.2011

Riikka Hovi

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen esittely	1
1.2	Tutkimuksen toimiala ja kohdeyritys	2
1.2.1	Toimialan kuvaus	3
1.2.2	Kohdeyritys	5
1.3	Liiketoimintaongelma	9
1.4	Tutkimuksen toteutustapa	10
1.4.1	Toimintatutkimuksesta	11
1.4.2	Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät	14
1.4.3	Validiteetin ja reliabiliteetin varmistamisen keinoja	15
2	Viitekehys	16
2.1	Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen	17
2.1.1	Tuotteistamisen tavoitteet	20
2.1.2	Palveluiden tuotteistamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä	22
2.1.3	Tuotteistamisen tasot	23
2.1.4	Palvelutuotteen osat	25
2.1.5	Palvelun tuotantoprosessin kuvaaminen	26
2.1.6	Palvelun tuotteistusprosessimalleja	27
2.1.7	Palvelun tuotteistusprosessimallien vertailua	38
2.1.8	Uuden palvelutuotteen kehittäminen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä	40
2.1.9	Ansaintalogiikan suunnittelu osana palveluiden tuotteistamista	44
2.2	Alaistaitoisuuden parhaita käytäntöjä	47
2.2.1	Alaistaitoisuuden määritelmä	49
2.2.2	Alaistaitoisuuden hyödyt organisaation näkökulmasta	51
2.2.3	Alaistaitoisuuden hyödyt työntekijän näkökulmasta	52
2.2.4	Työyhteisön erilaiset roolit	52

2.2.5	Alaistaidot käytännössä	53
2.3	Yhteenveto viitekehysteorioista	55
3	Tuotteistamisen toteuttaminen	57
3.1	Tuoteidea	58
3.2	Kyselytutkimus potentiaalisille asiakkaille	59
3.3	Sisällön suunnittelua tukeva tutkimus	63
3.4	Prototyyppi ja sen koettelu	66
4	Prototyypin käytäntöön vieminen	68
4.1	Palvelupaketin käytäntöön vieminen	69
4.2	Asiakaspalaute, johtopäätökset	70
4.3	Paranneltu lopullinen tuote	74
5	Johtopäätökset	80
5.1	Yhteenveto	80
5.2	Arviointi	81
5.2.1	Tuotteistamismallin ja tuotesisällön toimivuuden arviointi	82
5.2.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	83
5.3	Toimenpide-ehdotukset jatkoon	84
5.4	Oman työn kritiikki, oppiminen	85
	Lähteet	87
	Liitteet	
	Liite 1. Kilpailija-analyysi	
	Liite 2. Nykytila-analyysi	
	Liite 3. Tilaus-toimitus -prosessi	
	Liite 4. Kutsu tuotepilotointiin	
	Liite 5. Asiakaspilotointien palautelomake	

KUVIOT

		sivu
Kuvio 1	Anondon strategiset viestit asiakassegmenteilleen	8
Kuvio 2	Toimintatutkimuksen vaiheet ja syklit	12
Kuvio 3	Toimintatutkimuksen vaiheiden konkreettiset toimenpiteet	13
Kuvio 4	Toimintatutkimuksen tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät	14
Kuvio 5	Tutkimuksen viitekehys	17
Kuvio 6	Anondon arvolupaus	19
Kuvio 7	Tuotteistamisen asteet	24
Kuvio 8	Tuotteistetun palvelun kokonaisuus	25
Kuvio 9	Tuotteen kerroksellisuus Anondon tuotekehityksessä	25
Kuvio 10	Tuotteistamisprosessin suunnittelu (Lehtinen&Niinimäki)	29
Kuvio 11	Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos)	31
Kuvio 12	Uuden tuotteen innovaatioprosessi - vaiheistusmalli (Trott)	33
Kuvio 13	Tuotteistaminen konkreettisten työkalujen avulla (Parantainen)	35
Kuvio 14	Uutuustuotteiden luokittelu	42
Kuvio 15	Ansaintalogiikka osana liiketoimintamallia	44
Kuvio 16	Anondon 0-vaiheen versio palveluiden tuotteistamisesta	56
Kuvio 17	Vastaajien jakauma aseman perusteella	59
Kuvio 18	Vastaajien valta tehdä ostopäätöksiä	60
Kuvio 19	Kiinnostus henkilöstövalmennuksen tuotteita kohtaan	60
Kuvio 20	Ostohalukkuuden ja -vallan välinen yhteys	61
Kuvio 21	Työyhteisön hyvinvoinnin elementit ja niiden kiinnostavuus	63
Kuvio 22	Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen malli pienyrityksessä	66
Kuvio 23	Anondo Oy:n alaistaito -palvelupaketti	73
Kuvio 24	Alaistaito -palvelupaketin kerroksellisuus	74
Kuvio 25	Alaistaito -palvelupaketti markkinoitavaksi	75
Kuvio 26	Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen prosessi (Anondo Oy)	77

KÄSITTEET

Asiantuntijapalvelun tuotteistus

Asiantuntijapalvelujen tuotteistus on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan. (Sipilä 1995, 12.)

Tuotteistus

Tuotteistus on ajattelutapa ja se on tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta. (Sipilä 1995, 12.)

Tuotteistaminen tarkoittaa sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. (Parantainen 2007, 11.)

Palvelun laatu

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Asiakkaat pitävät tärkeänä sitä, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa sekä miten hän kokee palvelun. (Grönroos 1990, 64.)

Alaistaito

Alaistaito on velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemista asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivista osallistumista työpaikan asioiden edistämiseksi. (Keskinen 2005, 20.)

Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta – toisin sanoen, mikä on sen tarjooma, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on sekä arvon luomisen (value creation) että ansaitsemisen/keräämisen (value capturing) yhdistävä rakenteellinen ratkaisu. (Pulkkinen & Rajahonka & Siuruainen & Tinnilä & Wendelin 2005, 10.)

1 Johdanto

Palveluiden tuotteistaminen on asiantuntijayrityksen toiminnassa tärkeää, sillä tuotteistaminen luo toimintaan määrämuotoisuutta ja tehokkuutta. Tai näin ainakin väitetään. Osa asiantuntijoista on edelleen sitä mieltä, että asiantuntijaorganisaatiot ovat tuomittuja toimintamalliin, jossa joukko yksilöitä ratkoo kukin oman osaamisensa rajoissa ja omalla tyylillään asiakkaiden ongelmia ja toiminnan laatu ja tehokkuus ovat ainoastaan kiinni yksilöllisestä oppimisesta ja motivaatiosta. Palveluiden tuotteistaminen on siis jäänyt kauniiksi ajatukseksi käytäntöön viemisen sijaan. Hävittääkö palveluiden tuotteistaminen sitten palveluiden perusluonteen ja ainutlaatuisuuden?

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on juuri se keino, jonka avulla varmistetaan, että asiantuntija voi keskittyä rakastamiinsa asioihin, ideointiin ja uusien ratkaisujen synnyttämiseen. Tuotteistamisen ei pidä tuottaa harmia asiantuntijalle, vaan olla asiantuntijatyön tuki, mahdollistaja ja edellytys. Totta on varmasti sekin, ettei kaikkia asiantuntijapalveluita kannata lähteä tuotteistamaan. Organisaation on itse tunnistettava, tuoko tuotteistaminen hyötyä ja syntyykö siitä riittävästi lisäarvoa.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli saada luotua Anondo Oy:lle tuotteistettu palvelukokonaisuus. Anondon yrittäjä halusi paketoida asiantuntemuksensa alaistaitoisuudesta määrämuotoiseen pakettiin, johon sisältyisi erilaisia osia ja joita olisi tätä kautta helpompi myydä ja markkinoida. Palveluiden tuotteistamisen tavoitteena oli myös luoda Anondolle kilpailuetua markkinaan sekä aikaansaada uusia asiakkuuksia, jotka ovat itse alaistaito -tuotteiden lisäksi kiinnostuneita palvelujen tuotteistamisen prosessista.

1.1 Tutkimuksen esittely

Henkilöstövalmennusten toimialalla kilpailua on runsaasti ja uusien yrittäjien on suhteellisen helppoa tulla alalle. Kuitenkin alalla pysyminen ja kehittyminen vaativat pysyvää asiakasverkostoa ja laadukkuutta kaikessa toiminnassa. Asiantuntijapalveluita ostavat organisaatiot luovat palveluntarjoajille vaateen tarjota asiakkaille tuotteistettuja

palvelukokonaisuuksia. Tällaisia tuotteistettuja palveluita tukemaan valmennusorganisaatiot tarjoavat usein asiantuntijuutta näkyväksi tekeviä tuotteita, kuten kirjat ja artikkelit. Samoin monipuoliset referenssit tukevat organisaation toimintaa markkinassa. Yksittäiset tuotteet eivät kuitenkaan pelkästään riitä, vaan kaikkien asiantuntijaorganisaation tuottamien palveluiden tulee olla määrämuotoisia ja tehokkaita. Tässä kehittämistehtävässä tutkijalla oli kahtalainen tavoite, yhtäältä luoda palvelujen tuotteistamiseen oma malli ja toisaalta saada luotua mallia hyödyntäen uusi palvelukokonaisuus omalle organisaatiolle.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen ja tutkimus esittelee neljä erilaista tuotteistamiseen liittyvää mallia. Kehittämistehtävän aikana luotiin Anondo Oy:lle oma palvelujen tuotteistamisen malli, jossa tavoitteena oli olla asiakkaiden kanssa aktiivisessa vuorovaikutuksessa läpi tuotteistusprosessin, alkuideoinnista tuotteen testaamiseen ja lanseeraamiseen Tätä prosessia noudattaen luotiin alaistaito -palvelupaketti, joka pilotoitiin tuotteen potentiaalisilla ostajilla. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamista tukevia viitekehysteorioita tässä kehittämistehtävässä olivat alaistaitoisuus sekä liiketoimintamalli -ajattelu. Alaistaito -tuotteet on kehittämistehtävän aikana lanseerattu julkiseen myyntiin.

Tämän kehittämistehtävän olen laatinut olemalla sekä yksityisyrittäjän että tutkijan roolissa. Yrittäjän ominaisuudessa olen tuonut esille liiketoiminnan kehittämiseen liittyvän haasteen sekä luonut tuotteistetun palvelukokonaisuuden ratkaisuksi liiketoimintaongelmaan. Tutkijana olen etsinyt erilaisten viitekehysteorioiden avulla palvelujen tuotteistamisen nykytilan kuvaa, jonka inspiroimana olen voinut kehittää oman tuotteistamisen mallin. Yrittäjän ja tutkijan roolit sekoittuvat toisiinsa yksityisyrittäjän arjessa, joten sama toimintamalli oli luonteva myös tätä kehittämistehtävää tehtäessä.

1.2 Tutkimuksen toimiala ja kohdeyritys

Tutkimuksen teettäjä ja kohdeyritys Anondo Oy perustettiin 28.4.2008. Anondon omistajana ja toimitusjohtajana toimii yrittäjä Riikka Hovi, joka tekee tutkimuksen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytteenään. Samalla tutkimuksesta ja sen

tuloksista on hyötyä Anondon liiketoiminnalle liiketoiminnan kasvattajana ja monipuolistajana.

1.2.1 Toimialan kuvaus

Valmennusala on hyvin monipuolinen toimintakenttä, jonne mahtuu laaja kirjo erilaisia palveluntarjoajia, sillä valmennusta ja konsultointia voi harjoittaa millä tahansa toimialalla. Olen kuitenkin ottanut tässä analyysissä kantaa henkilöstövalmennuksiin työyhteisön kehittämisen ja Anondo Oy:n näkökulmasta.

Valmennusalalla kilpailua on runsaasti ja uusien yrittäjien on suhteellisen helppoa tulla alalle. Kuitenkin alalla pysyminen ja kehittyminen vaativat pysyvää asiakasverkostoa ja laadukkuutta kaikessa toiminnassa. Alan kilpailussa pärjääminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen aiheuttaa sen, että osa valmennusyrityksistä muodostaa kumppanuuksia keskenään, sillä suurempi yksikkö pystyy tarjoamaan entistä monipuolisempia palveluita asiakkailleen. Osa alan toimijoista poistuu alalta esimerkiksi yrittäjän mennessä töihin toisen työnantajan palvelukseen.

Anondon kilpailijoita ovat valmennus- ja konsultointiyritykset koko Suomen alueella, joten Anondon yrittäjän tulee jatkuvasti pohtia, miten erottautua kilpailijoista. Henkilöstövalmennusyritykselle potentiaaliset markkinat ovat kuitenkin suuret, sillä koulutus on asiakasorganisaatiossa toimintaa, joka on helppo ostaa ulkopuoliselta toimijalta. Anondon tavoitteena on houkutella asiakkaita mahdollisimman laajalla rintamalla, kuten esimerkiksi organisaatiokohtaisilla räätälöidyillä valmennuksilla ja yhteistyöllä aikuiskoulutusta tarjoavien oppilaitosten kanssa. Aikuiskoulutus on aikuisille suunniteltua ja järjestettyä koulutusta, joka jakaantuu omaehtoiseen koulutukseen, henkilöstökoulutukseen sekä työvoimapolitiittiseen koulutukseen. Tutkimusten kautta on nähtävissä, että aikuiskoulutus kokonaisuudessaan on kasvattamassa suosiotaan. Aikuiskoulutukseen osallistuu vuosittain yli 1,7 miljoonaa kansalaista. Työikäisestä aikuisväestöstä siihen osallistuu vuosittain yli puolet. (Opetus- ja kulttuuriministeriön internet-sivut 2010, Aikuiskoulutus.)

Henkilöstökoulutusten toimiala voidaan jakaa koulutustasojen ja -rakenteiden mukaisesti tai maantieteellisiin osiin. Esimerkki erilaisista koulutustasoista voi olla jako

työnantajan tarjoamaan koulutuksen, ammatillisen aikuiskoulutuksen, oppisopimuskoulutuksen ja korkeakoulujen aikuiskoulutuksen välillä. Maantieteellisessä jaossa on huomioitavaa, että koulutustasojen rakenne on samanlainen ympäri Suomen. Näin ollen Anondolle potentiaalisia asiakkaita on koko Suomessa. Toimialan rakenteessa on nähty kehittymistä viime vuosien aikana, sillä myös ammattikorkeakoulut tarjoavat enenevässä määrin avoimia opintoja. Samoin aikuisopiskelijoiden oppisopimuskoulutus kasvattaa suosiotaan. Erilaisten tutkintojen rakennetta ja tarjoomaa kehitetään opetusministeriössä ja opetushallituksessa jatkuvasti. Anondon näkökulmasta tämä monipuolisuuden lisääntyminen tutkintotarjonnassa sekä yritysten panostaminen henkilöstökoulutukseen tarkoittaa tulevaisuudessa lisämahdollisuuksia Anondon asiakkuuksiin ja kumppanuuksiin sekä myyntiin.

Henkilöstövalmennusten toimialalla on vaade tarjota asiakkaille tuotteistettuja palvelukokonaisuuksia. Tällaisia tuotteistettuja palveluita tukemaan valmennusorganisaatiot tarjoavat usein asiantuntijuutta näkyväksi tekeviä tuotteita, kuten kirjat ja artikkelit. Samoin monipuoliset referenssit tukevat organisaation toimintaa markkinassa. Toimialan kulttuuriin kuuluu tiukka kilpailutilanne, mutta samanaikaisesti kollegoiden ja kilpailijoiden kanssa voi keskustella palvelun kehittämismahdollisuuksista tai vaikkapa myyntikanavavalinnoista.

Tulevina vuosina toimialan kilpailu ei varmastikaan vähene, mutta markkinassa tulevat menestymään ne organisaatiot, jotka ovat osanneet rakentaa itselleen oman organisaation toimintaa tukevan verkoston ja hyödyntävät sitä aktiivisesti liiketoiminnassaan. Tilastokeskuksen tekemästä Yritysten henkilöstökoulutustutkimuksesta on nähtävissä, että yritysten sisäinen henkilöstökoulutus on lisääntynyt. (Tilastokeskuksen Henkilöstökoulutus -tutkimus 2010.) Tämä voi tarkoittaa Anondolle kysynnän heikkenemistä, mikäli organisaatiot kokevat oman sisäisen valmennuksensa riittäväksi. Toisaalta tämä voi sisältää mahdollisuuden Anondolle tarjota esimerkiksi kouluttajakoulutusta sisäisten koulutusten valmentajille. Samanaikaisesti ostettujen koulutusten painopiste on siirtynyt ammatinhallinnan tietotaitojen kehittämisestä yleisiin työelämän ja työyhteisön valmiuksien parantamiseen. Mikäli tällainen suuntaus jatkuu, vahvistaa se Anondon liiketoiminnan menestymistä myös tulevaisuudessa.

Työelämä muuttuu tulevaisuudessa yhä korkeampaa osaamista vaativaksi, kuten Opetusministeriön ja Opetushallituksen välinen tulossopimus ennustaa.

(Opetusministeriön ja Opetushallituksen välinen tulossopimus vuosille 2007 - 2009.)

Julkisella sektorilla kilpailu palveluntarjoajien välillä tulee jatkumaan kireänä ja valtio saattaa ottaa kokoavan roolin esimerkiksi valtio- ja kuntasektorin

koulutuskokonaisuuksia ostettaessa ja suunniteltaessa. Tämä asettaa myös Anondolle vaatimuksen määrämuotoistaa palvelutarjonta sekä yrittäjälle vaatimuksen hallita julkisen sektorin hankintamenettely.

Tulevaisuudessa valmennusalalla tarvitaan paljon muutakin kuin perinteistä face-to-

face -valmennusta. Mukaan kokonaisuuteen asettuvat työntekijän henkilökohtaisen osaamispääoman kartuttamisen tukeminen, sosiaalisten verkostojen kokoaminen sekä sähköisten oppimisympäristöjen ja päätelaitteiden hyödyntäminen valmennuksissa.

Toimialan strateginen kehitys kehittyy organisaation osaamispääomaa monipuolisesti kehittäväan ja yksilön osaamistasoa nostavaan suuntaan. Tämä tarkoittaa Anondon näkökulmasta, että uusia ratkaisuja asiakasorganisaatioille tulee kehittää jatkuvasti. On kuitenkin hyvä huomata, että Anondon tällä hetkelläkin tarjoamat osaamisalueet, kuten liiketoiminnan kehittäminen, asiakaspalvelu, viestintä ja työyhteisötaitoisuus, tulevat tulevinakin vuosina pysymään ajankohtaisina aiheina organisaatioiden osaamisen kehittämisessä.

1.2.2 Kohdeyritys

Anondo on valmennus- ja konsultointialan yritys, jonka toiminta jakautuu pääasiassa

kahteen osa-alueeseen: yrityskohtaisiin palveluihin sekä perus-, ammatti- ja

erikoisammattitutkintojen parissa työskentelyyn. Anondon yrittäjän asiantuntemus

pohjautuu yrityksen tarjontaa tukeviin opintoihin sekä käytännön työn tuomaan

vahvaan kokemukseen. Itsensä ja ammattitaidon kehittäminen ovat yrittäjälle

oleellinen osa tarjonnan houkuttelevuutta sekä erottautumisen keino kovin kilpaillussa

markkinassa. Lisäksi yrittäjä on verkostoitunut aktiivisesti löytääkseen tukea omalle

toiminnalleen, yrityksen tuotekehitykselle sekä uusille tavoille toimia.

Anondon asiakkaina ovat julkisen sektorin organisaatiot, aikuisopiskelijoille ammattitutkintoja tarjoavat oppilaitokset sekä yksityisen sektorin yritykset konserneista yksityisyrittäjiin. Anondon yritysکوhtaiset toteutukset voivat olla valmennus- tai konsultointipalveluita tai kehitysprojekteja asiakasorganisaation pidempiaikaisiin tarpeisiin. Yleisimmin yritysکوhtainen palvelu keskittyy työyhteisötaitoisuuden - esimies- ja alaistaidot - kehittämiseen työyhteisössä. Tämän tutkimuksellisen kehitystyön lopputuloksena Anondon yrittäjä tulee ottamaan käyttöön tuotteistetun palvelukokonaisuuden alaistaitoisuuden teeman ympärille, mikä tulee sisältämään niin valmennuspalveluita kuin konkreettisia tuotteitakin tukemaan aiheen konkretisoimista organisaatioiden arkeen.

Anondo tarjoaa palveluita myös oppilaitoksille aikuisopiskelijoiden perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin liittyen. Anondon osaamisalueet tutkintojen valmistavassa opetuksessa ovat markkinointi, asiakaspalvelu, myynti, johtaminen, viestintä ja yrittäjäyys. Valmistavan opetuksen lisäksi Anondon yrittäjä toimii tutkintotilaisuuksien arvioijana sekä organisaatioiden työelämäarvioijien valmentajana. Kaikki valmistavaan opetukseen ja tutkintotilaisuuksien arviointeihin liittyvä toiminta on Opetushallituksen säätelemää ja tapahtuu yhteistyössä järjestämissopimuksen omaavan oppilaitoksen kanssa. Tämä on esimerkki Anondon verkostoituneesta toiminnasta, jossa Anondo toimii oppilaitoksien alihankkijana.

Anondo Oy:n toiminta-ajatuksena on auttaa asiakasorganisaatiotaan löytämään ne edellytykset, joilla luodaan tehokkuutta, määrämuotoisempaa toimintaa ja tätä kautta työyhteisön hyvinvointia. Anondon johtoajatuksena on, että jokaisella työntekijällä on oikeus voida hyvin työssään. Kaiken tuloshakuisuuden keskellä organisaatioissa täytyy olla hyvinvointia, välittämistä ja avointa vuorovaikutusta. Anondon omien toimintamallien ja työkalujen täytyy tukea myös tätä ajatusta, jotta Anondon toiminta olisi uskottavaa asiakkaan silmissä.

Anondon liikeideana on tarjota yritysasiakkaille valmennusta ja konsultointia työyhteisötaitoisuuteen (esimies- ja alaistaidot), myyntiin, asiakaspalveluun ja viestintään liittyvissä kysymyksissä. Anondo tekee yhteistyötä niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin kanssa. Anondolle ehdoton edellytys pysyä aikaansa seuraavana kumppanina on aktiivinen tuotekehitys. Vaikka Anondo on yhden henkilön yritys, tulee

sen silti pystyä tarjoamaan nykyaikaisia ratkaisumalleja asiakkailleen. Anondo on yksin vastuussa tuotekehityksestään, mutta asiakasorganisaatiot toimivat usein esimerkiksi uusien tuotteiden testaajina ja kommentoijina. Näin molemmat osapuolet hyötyvät tuotekehityksestä. Anondo haluaa toimia asiakaslähtöisesti, mikä tarkoittaa aktiivista vuoropuhelua asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa sekä monikanavaista ja aktiivista viestintää.

Anondon yrittäjä on tammikuussa 2010 käynyt läpi ja kirjannut ensimmäistä kertaa yrityksen toiminnan aikana strategian yrityksen toiminnalle. Anondon strategiana on kasvustrategia, sillä kasvupotentiaalia on sekä uusien tuotteiden myynnissä olemassa oleville asiakkaille sekä uusien asiakkuuksien hankkimisessa. Strategia on laadittu kolmelle seuraavalle vuodelle. Visiovuonna 2013 Anondo toimii edelleen yhden henkilön yrityksenä, joka on elinvoimainen ja kehittyvä yksikkö ja haluttu yhteistyökumppani asiakasorganisaatioilleen. Lisäksi vuonna 2013 Anondo toimii täysimääräisesti kaikilla liiketoiminta-alueillaan (valmennukset, konsultointi, projektitoimeksiannot, koulutussuunnittelu), sillä siihen mennessä sekä yrittäjän ammatillinen osaaminen että palvelujen tuotteistaminen on saatettu tavoitetasolleen. Strategiaprosessin yhtenä merkittävänä osana on strategiasta viestiminen. Yrittäjän toimiessa yksin, yrityksen sisäistä viestintää strategiaan liittyen ei tarvita. Yrittäjä kuitenkin huomioi strategiasta viestimisen yhteistyökumppaneiden sekä sidosryhmien tapaamisissa, sillä yrittäjä kokee tällaisen määrämuotoisen toiminnan antavan hyvän ja luotettavan kuvan yrityksen toiminnasta. Viestintä tukee Anondon strategisia hankkeita, kuten tunnettuuden kasvattamista, tuotteistusta ja myynnin kehittämistä.

Asiakaskohderyhmät ja strategiset viestit

Palvelustrategian toteuttaminen edellyttää sopivia operatiivisen tason toimenpiteitä. Asiakassuhteisiin kohdistuvaa palveluvaikutusta voi lisätä kolmella eri tavalla.

1. kehittämällä uusia palveluita asiakkaille tarjottaviksi
2. voimistamalla suhteeseen jo sisältyviä, mutta piileviä palveluja
3. muuttamalla tuotekomponentin palveluainekseksi (räätälöimällä vakioituista tuotekomponenteista asiakaskohtaisen toteutuksen) (Grönroos 2009, 266.)

Anondo tulee toteuttamaan strategian jalkauttamisen kaikkien kolmen yllämainitun operatiivisen toimenpiteen kautta. Tämän toiminnan tukemiseksi Anondo on segmentoinut asiakkaansa ja pohtinut kullekin segmentille houkuttelevinta näkökulmaa.



Kuvio 1. Anondon strategiset viestit asiakassegmenteilleen.

Tuotekehitys ja aktiivinen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ovat Anondolle tärkeitä menestymisen ehtoja ja yrittäjä kokee, että palvelustrategian jalkauttaminen ja halu tehdä asiat laadukkaasti on loistava lähtökohta liiketoiminnan kehittämiseksi.

1.3 Liiketoimintaongelma

Sekä kokemuksesta että teorian kautta tiedetään, että asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on haasteellista. Palvelujen tuotteistamiseen liittyy paljon inhimillisiä tunteita - toisaalta onnistumisia toiminnan määrämuotoistamisen kautta, toisaalta epävarmuutta oman asiantuntijuuden paketoimisesta tiettyyn formaattiin. Tällä hetkellä Anondo Oy:llä ei ole käytössään tuotteistettuja palveluita ja tämän kehittämistehtävän kautta alaistaito -teeman ympärille tuotteistetut palvelut (valmennus, työkirja, itseanalyysi) tulevat olemaan Anondon ensimmäisiä tuotteistettuja asiantuntijapalveluita. Anondon strategiana on kasvustrategia eli tavoitteena on sekä kasvattaa uusien asiakkuuksien määrää että tuotteiden myyntiä jo olemassa oleville asiakkaille. Näin ollen uusia tuotteita luova kehittämissyö tukee Anondon strategiaa ja tavoitteissa onnistumista.

Kehittämistehtävän **tavoitteena on tuotteistaa alaistaitoisuuden teeman ympärille asiantuntijapalveluista tuotteita, jotka tukevat asiakasorganisaatioiden työyhteisön hyvinvoinnin kehittymistä sekä tukevat omaehtoista oppimista ja vuorovaikutuksellisuutta.** Anondon näkökulmasta tavoitteena on tehdä asiantuntijapalveluista tuotteita niin, että niitä on helppo myydä ja markkinoida. **Lisäksi tavoitteena on samalla luoda malli, joka määrämuotoistaa asiantuntijapalveluiden tuotteistamisprosessin yleisesti ja hyödyttää tuotteistamista myös jatkoa ajatellen.**

Metropolia ammattikorkeakoulun tavoite täyttyy, kun pystyn tutkijana osoittamaan toiminnan aidosti muuttuneen organisaatiossani. Näin ollen määrämuotoisen tuotteistamisprosessin luominen sekä asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen tulevat osoittamaan, että tutkija on saavuttanut tavoitteet, koska lähtötilanteessa vastaavaa toimintamallia tai tuotteistettuja palveluita ei ole olemassa.

Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit / alaistaito -tuotteet

Mittari 1:

Kehittämistehtävä on päässyt ensimmäiseen tavoitteeseensa, mikäli Anondolle luodaan

alaistaitoisuuden teeman ympärille tuotteistettu palvelukokonaisuus, joka otetaan myyntiin ulkoisille asiakkaille.

Lisäksi tavoitteeseen pääsyä mitataan seuraavasti:

Mittari 2:

Kokevatko prototyypin testaajat prototyypin / valmiin tuotteen toimivaksi asiakaskäytössä? Mittaus asteikolla 1 (heikko) - 5 (erinomainen), arvosanat 3 - 5 todistavat tuotteen toimivuudesta sekä arvosanoja tukevat sanalliset kommentit.

Mittari 3:

Kokevatko testiryhmän asiakkaat, että alaistaitotuotteet mahdollistavat työyhteisön hyvinvoinnin kehittymisen positiivisempaan ja vuorovaikutukselliseen suuntaan? Mittarina käytetään asiakaspalautteena saatua sanallista palautetta.

Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit / tuotteistamismallin laatiminen

Mittari 1:

Tuotteistamismallin toimivuus aidossa palvelujen tuotteistamisen prosessissa. Mittarina käytetään tuotteistamismallin käyttöä Anondon tuotteistusprosessissa.

Olen rajannut tutkimuksesta pois työyhteisötaitoisuuden toisen merkittävän osa-alueen esimiestaitoisuuden. Kehittämistehtävä keskittyy alaistaitoisuuteen ja siihen liittyvän asiantuntijuuden tuotteistamiseen.

1.4 Tutkimuksen toteutustapa

Tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimusstrategian samoin kuin yksittäisten tutkimusmetodienkin valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmista. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 123.) Tutkimusstrategiana tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on käytetty toimintatutkimusta. Toimintatutkimus pyrkii tutkimusstrategiana käytännön

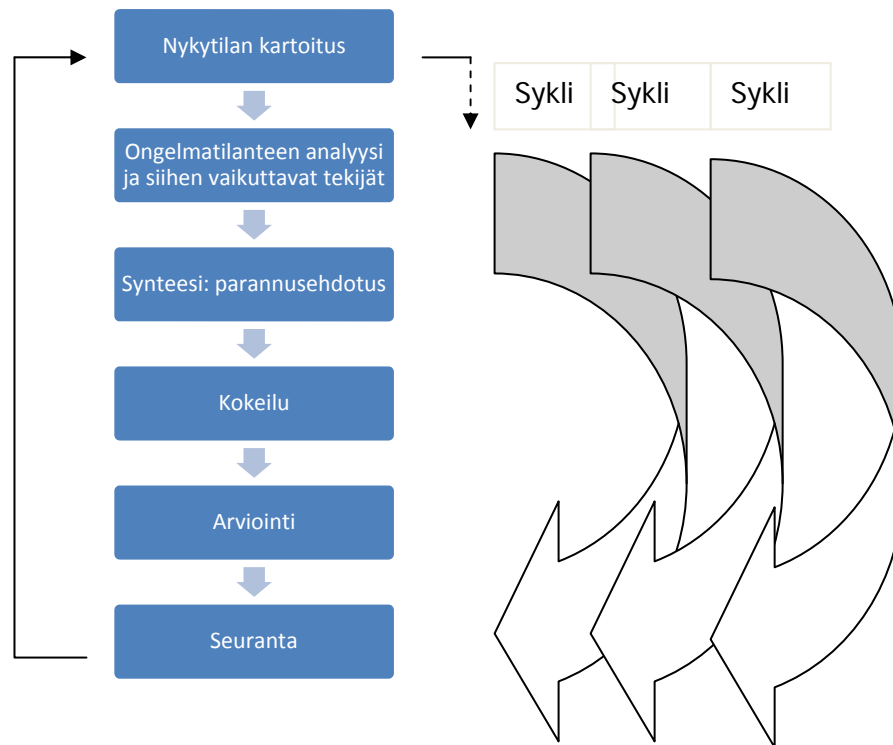
toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutukseen. (Suojanen 1992, 9.) Tutkija on tässä kehittämistehtävässä pyrkinyt mahdollisimman monipuoliseen menetelmien käyttöön, jotta monin tavoin voidaan varmistaa tuloksen laadukkuus.

1.4.1 Toimintatutkimuksesta

Toimintatutkimus (action research) on tutkimusote, jossa samanaikaisesti toteutetaan sekä tutkimus että käytännön tilanteen tai tutkittavan ilmiön tavoitteena oleva muutos. Tällä tutkimusmenetelmällä puututaan todellisiin elämän tapahtumiin ja tarkastellaan väliintulon (interventio) vaikutuksia. Painopisteenä ei ole niinkään saada yleistettävää tietoa kuin täsmällistä tietoa tiettyä tilannetta ja tarkoitusta varten. (Anttila 2008.)

Toimintatutkimuksessa ei ole kyseessä pelkkä tutkimusmenetelmä, vaan joukko tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus on sekoitus muita tutkimusmenetelmiä - kvalitatiivista ja kvantitatiivista. Toimintatutkimus ei sulje pois muiden tutkimusotteiden tiedonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmiä. Oleellisia elementtejä toimintatutkimuksessa ovat seuraavat tekijät: toiminnan kehittäminen (muutos), yhteistoiminta ja tutkimus. (Kananen 2009, 11.)

Ilman tutkimusta toiminnan muutokset ja parannukset ovat vain työpaikan arkipäivän parannuksia. Toimintatutkimus voidaan helposti mieltää konsultoinniksi, sillä molemmissa on kysymys muutoksen aikaansaamisesta. Näiden kahden ero on siinä, että konsultointiin ei liity tutkimusta. Konsultointi kohdistuu pääasiallisesti yritysten ja organisaatioiden johtoon, kun taas toimintatutkimus on prosessimaista, sillä siinä toisiaan seuraavien syklien avulla yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti. (Kananen 2009, 11, 22, 24.)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen vaiheet ja syklit (Kananen 2009, 28).

Tilanteen kartoitukseen ja ongelman määrittelyyn pitää varata riittävästi aikaa. Liian nopea siirtyminen ratkaisuvaiheeseen voi jättää todellisen ongelman ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysoinnin pintapuoliseksi. Ratkaistaan ongelmaa, mutta kyseessä ei kuitenkaan ole todellinen tai oikea ongelma. Tärkeää on myös muistaa arviointikriteereiden määrittely eli selkeät ja mitattavat tavoitteet. Ilman tuloksien mittaushmahdollisuuksia on onnistumisen arviointi vaikeaa. (Kananen 2009, 29.)

Tutkijana tulen osoittamaan, että toimintatutkimus kehittämistehtävän suoritusmuotona palvelee erinomaisesti asiantuntijapalveluiden tuotteistamista, sillä tutkijan on oleellista saada sekä asiakkailta että yhteistyökumppaneilta tietoa aiheen ja tuotteen houkuttelevuudesta toimintatutkimuksen eri vaiheissa. Lisäksi toimintatutkimuksen syklisyys palvelee hyvin tässä kehittämistehtävässä, sillä tuotekehitystä tai palveluiden tuotteistamista ei ole resurssisyistä mahdollista tehdä yhdellä kertaa, vaan vaiheittain muun työn ohella.

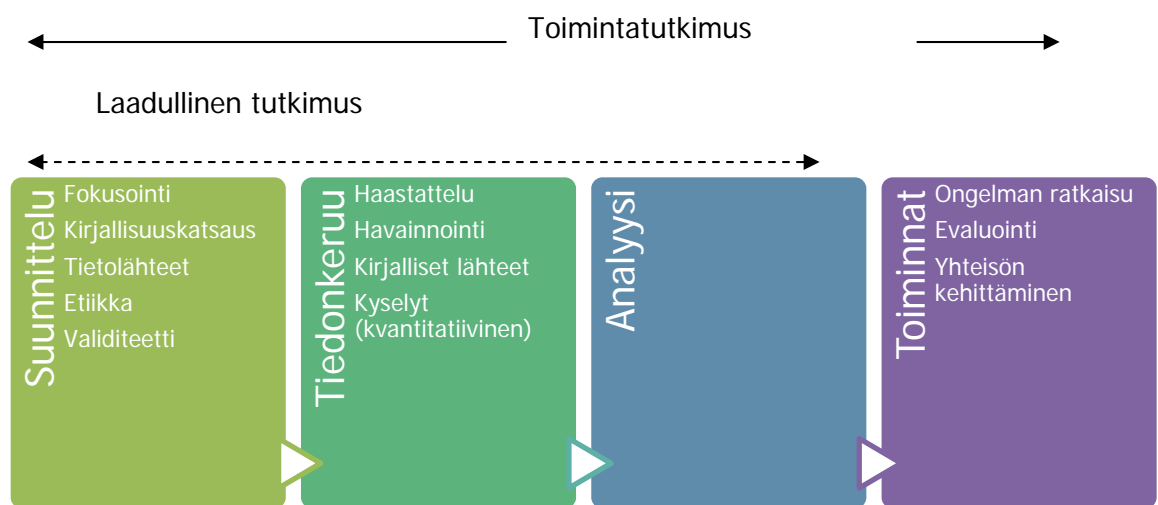
Toimintatutkimuksen vaiheistuksen ja syklisyyden soveltaminen tämän tutkimuksellisen kehitystyön toteuttamiseen tulee etenemään seuraavasti:

Toimintatutkimuksen vaiheet ja syklit	Tutkimuksen konkreettiset toimenpiteet
Nykytilan kartoitus	SWOT-, nykytila- ja kilpailija-analyysit
Ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät	Toimiala- ja toimintaympäristöanalyysi, yrityksen strategian laatiminen, muut yrityksen sisäiset analyysit (markkinointianalyysi ja -suunnitelma, tilinpäätöstiedot, jakelukanava-analyysi)
Parannusehdotus	Palvelujen tuotteistamisen prosessimalli, tuotteistettu palvelupaketti (alaistaitotuotteet)
Kokeilu	Palvelujen tuotteistamisen prosessimallin hyödyntäminen Anondon palveluiden tuotteistamisessa, pilottituotteiden tekeminen ja testaaminen asiakasyrityksissä
Arviointi	Omaakohtainen yrittäjänäkökulma palveluiden tuotteistamisen mallin hyödyllisyydestä ja käytettävyydestä sekä vapaamuotoiset asiakastapaamiset aiheen tiimoilta, asiakaspalaute tuotteiden pilotoinneista
Seuranta	Tuotteistusmallin ja tuotteiden muokkaaminen yrittäjän kokemuksen sekä asiakkailta saadun palautteen perusteella, tuotteiden altistaminen tarvittaessa uudelle testaukselle, lopullisten tuotteiden käyttäminen aidoissa asiakastilanteissa

Kuvio 3. Toimintatutkimuksen vaiheiden konkreettiset toimenpiteet Anondon näkökulmasta.

1.4.2 Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät eivät eroa muun laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä. Niitä voidaan käyttää toimintatutkimuksessa lisättynä kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmillä. Kuten aiemmin mainittiin, toimintatutkimus ei ole oma tutkimusmenetelmänsä, vaan tutkimusstrategia, jossa tutkimusongelma määritellään uudella tavalla ja menetelmät niin tiedonkeruussa kuin analyysissäkin voivat vaihdella tilanteen mukaan. Tässä suhteessa toimintatutkimus muistuttaa triangulaatiota, jossa yhdistyvät aineisto- ja menetelmätriangulaatio. (Kananen 2009, 60.)



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät (Stringer 2007, 211, ref. Kananen 2009, 60).

Pyrin tutkijana käyttämään erilaisia tietolähteitä mahdollisimman monipuolisesti ja nojautumaan kirjallisuus- ja artikkelilähteissä sekä vanhempiin teorioihin että niitä debatoiviin tuoreisiin artikkeleihin. Tämä teoretieto tuo minulle tutkijana varmuuden siitä, että liiketoimintaongelmani on aito ja keskittyy todellisen ratkaisun löytämiseen.

Tämä tutkimuksellinen kehitystyö on toteutettu toimintatutkimuksena ja tiedonkeruumenetelminä tullaan käyttämään nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille kohdistettuja kyselytutkimuksia, joissa vastaajat vastaavat sekä numeroarvoja että sanallista palautetta antaen. Yksi tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä on oman

toiminnan mahdollisimman tarkka ja rikas dokumentointi, jotta jälkeenpäin ulkopuolisenkin on helppo päästä johtopäätöksissään tutkijan kanssa samaan loppupäätelmään. Potentiaalisille asiakkaille lähetetään tuoteideaa tarkasteleva kyselytutkimus, josta saaduilla palautteilla haetaan vastauksia alaistaito -tuotteiden kiinnostavuudelle markkinassa. Lisäksi alaistaitoisuuden sisältökysymyksiä ja -painotuksia tullaan kysymään potentiaalisilta asiakailta toisen tutkimuksen avulla. Valmiiden tuotteiden testaaminen aidossa asiakasryhmässä tuo tutkijalle sekä laadullista että määrällistä tutkimustietoa tuotteiden käytettävyydestä sekä auttaa ratkaisemaan aidon liiketoimintaongelman.

Kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien rinnalla yrittäjä-tutkija kerää tietoa myös havainnoimalla omaa liiketoimintaansa sekä liiketoimintaympäristöään. Havainnointi tulee tapahtumaan vapaamuotoisissa keskusteluissa yhteistyössä muutamien nimettyjen asiakkaiden kanssa. Lisäksi yrittäjä havainnoi mahdollisia tulevia asiakastarpeita ja -toiveita keräämällä jokaisesta asiakasvalmennuksesta palautteen itselleen. Loppuasiakaspalautteet eivät kuulu tämän tutkimuksen piiriin, sillä ne edustavat yrittäjän normaalia päivittäistä liiketoimintaa, mutta asiakaspalautteet luovat jatkuvasti suuntaa asiakasorganisaatioiden tulevaisuuden tarpeille ja tätä kautta Anondon tuotekehitykselle.

Yrittäjä analysoi itsenäisesti tutkimusten tuloksia, mutta tulee käyttämään myös nimettyjä asiakkaitaan tuotekehityksen ja analysoinnin tukena. Tiedonkeruuta ja aineiston analysointia tapahtuu yhtäaikaisesti, sillä toimintatutkimukselle on luontaista edetä prosessimaisesti, kaikkien työvaiheiden tuottaessa tietoa tutkimukselle. Valmiit tuotteet ja palveluiden tuotteistamisen toimintamalli tulevat olemaan Anondon liiketoimintaa tulevaisuudessa ja näin ollen niiden käyttöönotto toteuttaa Anondon voimassa olevaa strategiaa.

1.4.3 Validiteetin ja reliabiliteetin varmistamisen keinoja

Hirsjärven ym. mukaan tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittatulosten toistettavuutta, siis kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. (Hirsjärvi ym. 1997, 217.)

Täydelliseen toistettavuuteen ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa täysin päästä, sillä vaikka haastateltaisiin kaikki samat ihmiset uudelleen ja heille esitettäisiin täysin samat kysymykset, edellinen tutkimuskierros tai tutkimusten välisenä aikana tapahtuneet asiat ovat saattaneet vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. (Kananen 2009, 89.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aikana tavoitteenani on varmistaa reliabiliteetti kuvaamalla tutkimuksen eri osat kuten aineiston keruutavat, tutkimukseen osallistujat, tutkimuksen kesto ja vaiheet mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tulen perustelemaan valintani sekä pohtimaan niiden kattavuutta mahdollisimman objektiivisesti. Pyrin tekemään loppupäätelmään pääsyn niin läpinäkyväksi, että ulkopuolisen arvioitsijan on helppo päästä samaan lopputulokseen.

Validiteetilla tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoituskin selvittää. Validiteetin arviointi kohdistaa yleensä huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote, siinä käytetyt menetelmät ja saadut tutkimustulokset vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. (Anttila 2007, 146.) Validius tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä, mitä on aiottukin tutkia. Kvalitatiivisessa toimintatutkimuksessa voidaan ajatella, että ihmisiä tai kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, joten perinteiset luotettavuuden mittarit eivät tällaisessa tapauksessa toimi. (Hirsjärvi 1997, 217.)

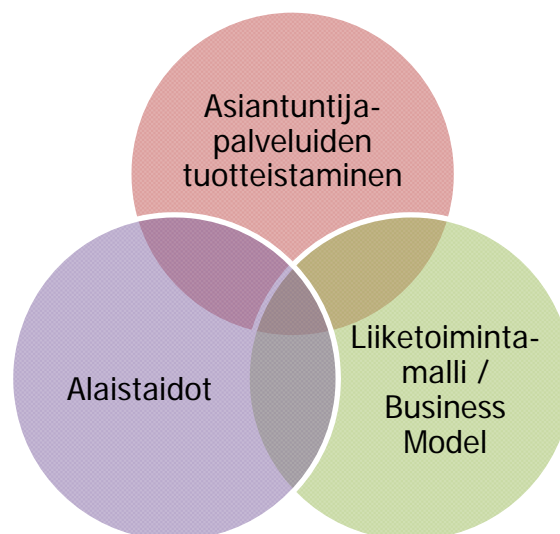
Tulen tutkijana osoittamaan, että tutkimuksen validiteetti on hyvällä tasolla. Perustelen näkemykseni sillä, että tulen tutkimaan liiketoimintaongelmaa mahdollisimman monipuolisilla tutkimusmenetelmillä sekä raportoimaan tutkimuksen kulun yksityiskohtaisesti kokonaisuudessaan ja tekemään aineiston keruun ja johtopäätökset siten, että lukija voi itsenäisesti arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi käytännön tuotteistustyö sidotaan tiukasti aihetta tukevaan teoriaan.

2 Viitekehys

Asiantuntijatyö on luovaa ja palvelutapahtumat ainutlaatuisia. Usein asiantuntijaa tarvitaan, kun organisaatiossa halutaan kehittää jotain uutta tai ratkaista monimutkaisia ongelmia. Palvelu syntyy asiakkaan ja palveluorganisaation yhteistyössä

ja vuorovaikutustilanteissa. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on haasteellinen tehtävä, sillä onnistunutta tuotteistusta ei takaa pelkästään yrityksen substanssin hallinta. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen vaatii myös myynnin, asiakkuuksien ja markkinoinnin hallintaa.

Tutustuin kehittämistehtävän toteutuksen kannalta keskeisiin viitekehysteorioihin, joita olivat näkemykseni mukaan asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen, alaistaitoisuus sekä liiketoimintamalli -ajattelu. Teoreettisena viitekehysenä on käytetty asiantuntijapalveluiden tuotteistamista. Yrittäjän arjessa on huomioitava kehitystyön yhteydessä aina myös liiketoiminnan kannattavuus ja kulloinkin käytettävissä olevat resurssit. Näin ollen täydensin palveluiden tuotteistamisen teoriaa liiketoimintamalli (business model) -ajattelulla, josta valitsin tarkempaan tarkasteluun ansaintalogiikan sekä asiakaslupauksen. Toiminnallisen viitekehysen tutkimukselle antaa alaistaitoisuus, jonka ympärille palvelujen tuotteistaminen keskittyy.



Kuvio 5. Tutkimuksen viitekehys.

2.1 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, toteuttamista ja laadun seurantaa. Asiantuntijapalvelusta puhuttaessa

kyseessä on ennen kaikkea yhteistyöhön liittyvien prosessien hallinta.

Asiantuntijapalveluita tuotteistettaessa törmää helposti edelleen ajatukseen siitä, ettei palveluita osata nähdä tuotteina. Tuoteajattelun puuttumisen seuraus on, että monet asiantuntijat toimivat työssään edelleen kuin prototyyppejä tekevä käsityöläinen - aina aloitetaan alusta. (Sipilä 1995, 15.) Tällainen samojen asioiden uudelleen tekeminen on luonnollisesti resurssien hukkaa, eikä tehokkuudesta voida puhua. Lisäksi on tärkeää huomata, että tuotteistamattoman palvelun toistaminen juuri alkuperäisen kaltaisena on lähes mahdotonta, mikä saattaa asiakkaan silmissä näyttää harrastelijamaiselta ja hitaalta toiminnalta.

Organisaation kilpailuetu syntyy, kun organisaation palvelukokonaisuus on asiakkaiden mielestä paras markkinoilla oleva vaihtoehto. Erilaistuminen on nykypäivänä ehdoton menestymisen edellytys, mutta erilaistumisen on oltava aitoa erilaisuutta kilpailijoihin verrattuna ja merkityksellistä erilaistumista asiakkaiden näkökulmasta. Organisaation tavoitteena on löytää kilpaillusta markkinasta mahdollisimman suuri kilpailusta vapaa tila, jolla toimia. Tätä varten organisaation tulee laatia kilpailija-analyysi markkinoilta löytyvistä kilpailevista vaihtoehtoista. Anondo Oy on laatinut kilpailija-analyysin (liite 1) kehittäessään alaistaitoisuuden palvelukokonaisuutta. Kilpailija-analyysi ei ole keskittynyt markkinoilla oleviin toimijoihin yleisesti, vaan nimenomaan alaistaito-tuotteita tarjoaviin kilpailijoihin. Tätä tietoa hyödyntäen on ollut mahdollista luoda mahdollisimman kilpailukykyinen ja kilpailijoista erottuva palvelutuotekokonaisuus.

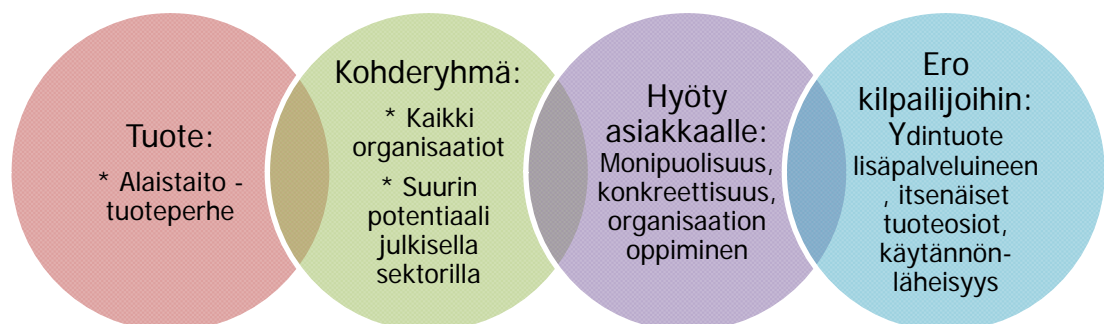
Nykypäivän tiukassa kilpailutilanteessa kilpailu valmennuksen ja konsultoinnin alalla on erittäin vaativaa. Näin ollen on oleellista, että myös yrityksen sisäisiä prosesseja ja tuotteita kehitetään jatkuvasti. Yrityksen oman liiketoiminnan kehittäminen vaatii ammattimaisuutta. Yhteistyö- ja sidosryhmät odottavat yrityksen toiminnalta määrämuotoisuutta ja täsmällisyyttä, mikä on mahdollista saada aikaiseksi asiakas-, tuote- ja viestintästrategiaa selkeyttämällä.

Asiantuntijapalveluiden tuottamisen tulee ennen kaikkea olla asiakaslähtöistä toimintaa. Asiantuntijapalveluissa kohdataan ainutlaatuisia tilanteita, joissa nämä asiakaskohtaiset tarpeet tulee ottaa huomioon. Tällöin puhutaan räätälöinnistä. (Sipilä 1995, 16.) Oma kokemukseni on, että asiakasorganisaatiot jopa toivovat räätälöityä palvelua tavoitteena synnyttää kilpailuetua markkinaan. Palvelun tuottajaorganisaatiot kokevat

usein haasteelliseksi tehdä palveluistaan tuotteistettuja määrämuotoisia kokonaisuuksia ja samalla räätälöidä palvelut kullekin asiakkaalle omakohtaisiksi. Kuitenkin juuri tuotteistaminen mahdollistaa kannattavan räätälöinnin. Kun peruspalveluntuotantoa ja asiakaspalvelua ei tarvitse keksiä joka asiakkaan kohdalla uudelleen, palveluntuottamiseen käytetty aika vähenee. Tuottajaorganisaation on tällöin mahdollista tehdä räätälöityjä ratkaisuja halvemmalla ja nopeammin, tarjoten laadukkaampaa ja asiakaslähtöisempää palvelua.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen liittyy ajatus asiakkaalle annettavasta arvolupauksesta. Asiakasta puhuttelevaa arvolupausta ei rakenneta tuotteesta käsin, vaan arvolupauksen kiteyttäminen aloitetaan perehtymällä asiakkaisiin ja heidän ongelmiinsa. Mitä paremmin organisaatio tuntee asiakkaansa, sitä helpompi on vastata asiakkaiden aitoon tarpeeseen. Asiakasymmärryksen kautta on mahdollista tunnistaa ja valita sellaiset ongelmat, joiden ratkaisemiseen liittyy houkuttelevin markkinointipotentiaali sekä kannattavin asiakaspotentiaali.

Anondon yrittäjä valitsi ensimmäiseksi tuotteistettavaksi asiantuntijapalvelukokonaisuudeksi alaistaito-tuotteet, sillä alaistaito-aiheisilla valmennuksilla ja oheistuotteilla on todellista kysyntää markkinassa. Lisäksi aihe on sellainen, johon Anondon yrittäjä voi antaa asiakkailleen hyvää käytännön tietoa pohjautuen omaan työ- ja koulutustaustaansa. Lisäksi asiakkaat toivovat todella konkreettista apua alaistaitoisuuden teeman jalkauttamiseen organisaatiossa ja samalla keskustelun virittämistä työyhteisön kehittämiseksi. Näin ollen alaistaito -tuotteet vastaavat aitoon asiakastarpeeseen.



Kuvio 6. Anondon arvolupaus.

Anondon arvolupaus kiteyttää ajatuksen siitä, missä asiakasryhmässä on kannattavuuden kannalta suurin potentiaali ja millaista palvelua Anondo haluaa asiakkailleen tarjota. Alaistaito-tuote on palvelutuote, jonka ytimenä on alaistaito-valmennus suunnattuna joko esimiehille tai koko työyhteisölle. Lisäksi tuotteeseen on liitettävissä alaistaitoisuuden itsearviointi sekä työkirja. Kukin tuoteosio on ostettavissa erikseen, mutta ostettaessa kaikki tuotteet yhdessä ne täydentävät toisiaan. Lisäksi kutakin tuoteosioita voi hyödyntää henkilökohtaisen kehittymisen tukena sekä ryhmässä.

Alaistaitoisuus aiheena on erittäin ajankohtainen ja tuotteen kohderyhmä on laaja. Tuote soveltuu käytettäväksi kaikissa sellaisissa työyhteisöissä, joissa on enemmän kuin yksi työntekijä. Suurin markkinapotentiaali on yrittäjän kokemuksen mukaan tällä hetkellä julkishallinnon sektorin organisaatioissa.

Asiakkaan alaistaito tuotteista saama hyöty on uusi näkökulma työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Valmennuksella halutaan herätellä myös alaisen vastuuta toimivasta työyhteisöstä. Lisäksi valmennus voidaan räätälöidä sekä esimiehille että koko työyhteisölle riippuen kunkin työyhteisön tarpeista. Alaistaitoisuuden itsearviointi ja työkirjaa voi organisaatiossa käyttää myös omaehtoisen oppimisen tukena. Näin ollen asia säilyy organisaatiossa ajankohtaisena valmennuksen jälkeenkin, mikäli työkirjaa käydään työyhteisössä läpi yhdessä tai alaistaitoisuuden itsearviointia hyödynnetään kehityskeskusteluissa.

Valmennustuote eroaa kilpailijoistaan käytännönläheisyydellään. Lisäksi valmennusta täydentävät tuotteet erottavat tuotteen kilpailijoista, sillä ne toimivat myös itsenäisinä tuotteina sekä omaehtoisen oppimisen tukena. Lisäksi tuote kestää aikaa ja sitä on mahdollista kehittää moneen eri suuntaan tulevaisuuden kehitystrendien ja tarpeiden mukaisesti.

2.1.1 Tuotteistamisen tavoitteet

Tuotteistamista voisi kuvata tietynlaiseksi ajattelutavaksi. Tuotteistaminen on käytännössä tuote- ja viestintästrategian käytännön jalkautusta. Tuotteistaminen voi olla eriasteista ja se voi edetä vaiheittain. Esimerkiksi organisaation sisäisten prosessien

ja toimintatapojen kehittäminen on osa tuotteistamista eli tuotteen myynnin ja markkinoinnin taustaprosessien hoitamista.

Tuotteistamisen idea ja tavoite on, että organisaatiossa luodaan sellaisia palvelukokonaisuuksia ja -prosesseja, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkaille, tai kun perusmalleista räätälöidään erilaisten moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita. Asiantuntijapalvelun luonteesta, omasta strategiasta, asiakkaista ja kilpailutilanteesta sekä omista tuotekehityskyvyistä riippuu, mihin asteeseen tuotteistuksessa halutaan ja pystytään etenemään. (Sipilä 1995, 12.)

Organisaatiot asettavat palvelujen tuotteistamiselle monentasoisia tavoitteita. Tuotteistaminen tekee palvelusta **määrämuotoisen kokonaisuuden**, johon liittyy tietty sisältö, prosessit ja hinta. Pääasiallisin tavoite onkin **aikaansaada tehokkuutta** ja samanaikaisesti räätälöidyillä ratkaisuilla mahdollistaa entistä **laadukkaampi ja asiakaslähtöisempi toiminta**. Tuotteistetun palvelun **markkinointi ja viestintä helpottuvat**, sillä asiakkaan on helpompi tunnistaa tuotteistettu palvelu laajasta tarjonnasta. Asiakkaan on myös helpompi perehtyä tuotteen yksityiskohtiin ja tehdä vertailuja eri tuotteiden välillä. Ajoittain markkinassa on nähtävissä organisaatioita tai palveluja, joiden sisältöön ja hinnoitteluun tuntuu liittyvän ylimääräistä mystiikkaa. Tällainen osan tietojen salailu tai hintojen piilottaminen ei yleensä ole organisaatiolle pitkä tie, sillä asiakkaat ovat oman kokemukseni mukaan kiinnostuneita selkeistä ratkaisuista ja avoimesta hinnoittelusta.

Organisaation kehittyminen ja oppiminen on myös palvelujen tuotteistamisen tavoite. Asiantuntijaorganisaation tulee kulkea jatkuvasti uuden tiedon harjalla osaten soveltaa sitä käytäntöön ja tuotteistaa tietoa asiakasorganisaatioilleen. Näin ollen oppimisen kehittäminen on palveluntuottajaorganisaation keskeinen ydinosuusalue. (Sipilä 1995, 17).

Itse haluaisin nähdä palvelujen tuotteistamisen sekä sisäisiin että ulkoisiin asiakkaisiin liittyvänä toimintana. Ulkoisille asiakkaille on helpompaa markkinoida ja myydä tuotteistettuja palveluja kuin tuotteistamattomia palveluja. Tuotteistettujen palveluiden avulla myös **markkinointi, viestintä ja asiakaspalveluprosessit on mahdollista tehdä selkeiksi** ja näkyviksi. Sisäiset asiakkaat eli yhteistyötahot oman

palveluntuottajaorganisaation sisällä ovat osa tuotteistamisen ja asiakaspalvelun prosesseja ja yhteistyössä heidän kanssaan on mahdollista kehittää prosesseja ja yhteistyötä entistä toimivammaksi. Myös **vastuuta on helpompi jakaa**, kun sisäinen yhteistyö ja toimintamallit ovat tuotteistettuja. Näin ollen uudemmat työntekijät pystyvät omaksumaan palvelun ominaisuudet nopeasti ja tätä kautta hoitamaan tuotteistettuja palveluja saamansa tuotetuen avulla. Näin kokeneemmat työyhteisön jäsenet voivat siirtyä uusien projektien pariin.

2.1.2 Palveluiden tuotteistamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä

Organisaation tuotekehityksen on pohjattava liiketoiminnan ja markkinoinnin strategioihin. Organisaatiolla on oltava selkeä näkemys siitä, mitä palveluita halutaan ja kannattaa tuottaa. Mikäli organisaation liiketoimintastrategia on epäselvä, on myös tuotekehitys tuuliajolla. (Sipilä 1995, 34.) Palvelujen tuotteistamisessa oleellista on laatia myös tuotestrategia. Tuotestrategian laatiminen edellyttää tietoa markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista, omasta osaamisesta ja teknologisista mahdollisuuksista sekä systemaattista tuoteideointiprosessia, jossa haetaan uusia tuoteideoita. (Sipilä 1995, 34.) Anondo Oy on luonut omaa palveluiden tuottamistaan tukemaan toiminnan nykytila- ja kilpailija-analyysin (liitteet 2 ja 1). Lisäksi yrityksen strategiatyöhön kuuluu myös markkinoiden ja kilpailijoiden analysointi sekä uusien tuoteideoiden sekä niitä tukevien teknologisten tai jakelukanavaratkaisujen löytäminen. Anondon yrittäjä kokee, että tuotestrategian ja uusien palveluiden tuotteistamisen tulee linkittyä vahvasti yrityksen strategiaan, jotta toiminta on linjakasta ja uuden kehittäminen nähdään aitoa arvoa tuottavana toimintana.

Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Palveluliiketoimintaa kehittävien yritysten menestyksen avain on luoda osaamisesta ja uusista ideoista kasvun ja kannattavan liiketoiminnan perusta. Kannattavuus edellyttää kustannustehokasta palvelukehitystä. Palveluliiketoimintaa kehitetään kolmen osa-alueen yhteispuella: asiakasymmärryksen johtaminen, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen. On selvää, että tällainen lähestyminen palveluliiketoimintaan on mahdotonta ilman asiakasymmärrystä. Nämä kolme osa-

aluetta voivatkin toimia toistensa tukena, jatkuvasti osaamista kehittäen. (Arantola & Simonen 2009, Tekesin katsaus 256/2009.)

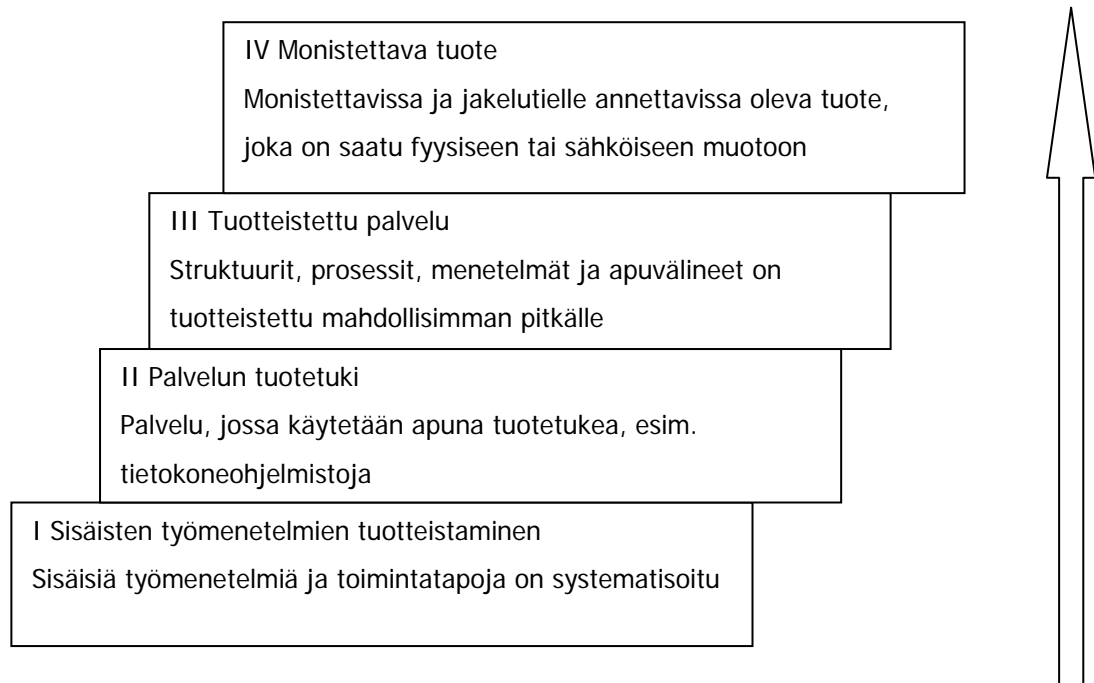
Uuden palvelutuotteen kehittämiseen on varattava riittävästi resursseja, niin aikaa, rahaa kuin henkilöresurssejakin. On hyvä välttyä tekemästä liian montaa tuotekehitysprojektia kerrallaan. Parempi vaihtoehto on priorisoida kehityshankkeet ja toteuttaa vain muutamaa niistä kerrallaan resurssien sallimissa rajoissa. Tuotekehityksen on kuitenkin hyvä olla jatkuvaa, joten suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon, että markkinoille saadaan esimerkiksi puolivuositain uusia houkuttelevia palveluita. Oleellista onnistumisessa on, että edellisestä palveluiden tuotteistamisprojektista opitaan ja toimintamalleja ja -prosesseja kehitetään jatkuvasti. Tämä voidaan varmistaa dokumentoimalla tuotteistusprosessia selkeästi sekä varmistamalla myös kehitystyölle aikaa.

Markkinointi nähdään nykypäivänä erittäin tärkeänä osana asiantuntijapalveluiden kehittämistä ja myyntiä. Asiakkaat halutaan sitouttaa tuotekehitysprosessiin jo sen alkuvaiheessa, jotta pystytään varmistamaan asiakkaiden aito kiinnostus ja sitoutuminen tulevaan tuotteeseen. Tällainen yhteistyön tekeminen ja jopa kumppanuuden etsiminen asiakkaiden kanssa on perinteisesti nähty fyysisten tuotteiden tuotekehityksen osana. Nyt myös palveluliiketoiminnassa halutaan usein hyödyntää asiakasnäkemyksiä ja näin ollen markkinointi nähdään ensisijaisena työkaluna vastattaessa asiakkaiden tarpeisiin. (Forsyth 2003, 17.) Erityisesti pienyrityksissä tuotekehitykseen liittyvät kumppanuudet ovat elintärkeitä. Muut markkinoinnilliset panostukset ovat pienyrityksissä ennemminkin markkinointiviestinnällisiä kuin puhtaasti mainontaan liittyviä toimenpiteitä. Tämä sen takia, että pienyrityksen rahalliset resurssit ovat erittäin rajalliset ja näin ollen suurin hyöty markkinointitoimenpiteistä voidaan saada konkreettisten myyntiin tai myynnin tukemiseen liittyviä toimenpiteitä tukemalla.

2.1.3 Tuotteistamisen tasot

Palvelujen tuotteistaminen on sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. (Parantainen 2007, 11.) Siitä, kuinka myynti-, markkinointi- tai toimituskelpoinen tuote viimekädessä

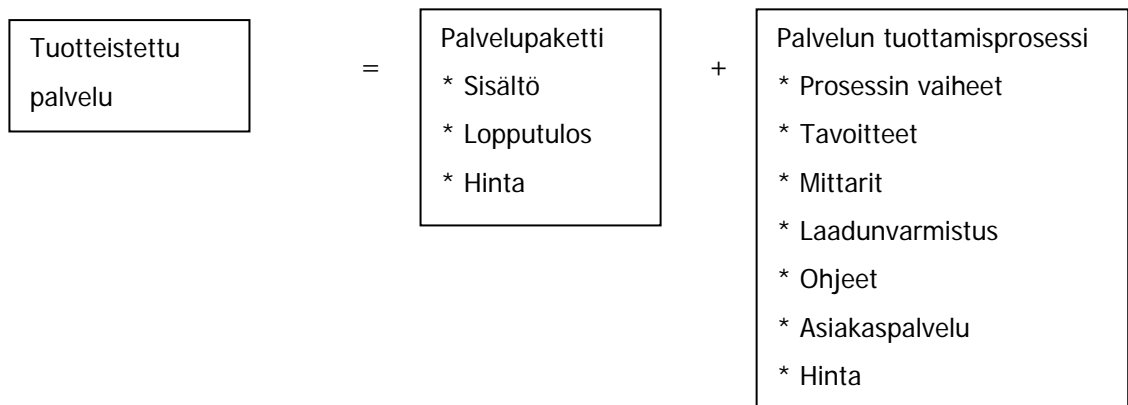
on, vastaa palveluntuottaja organisaatio oman osaamisensa ja kykyjensä mukaan. Sipilä (1995, 13) on kuvannut palvelun tuottamiselle neljä astetta kuvaamaan sitä, kuinka pitkälle viedystä tuotteistuksesta kulloinkin on kysymys.



Kuvio 7. Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1995, 13).

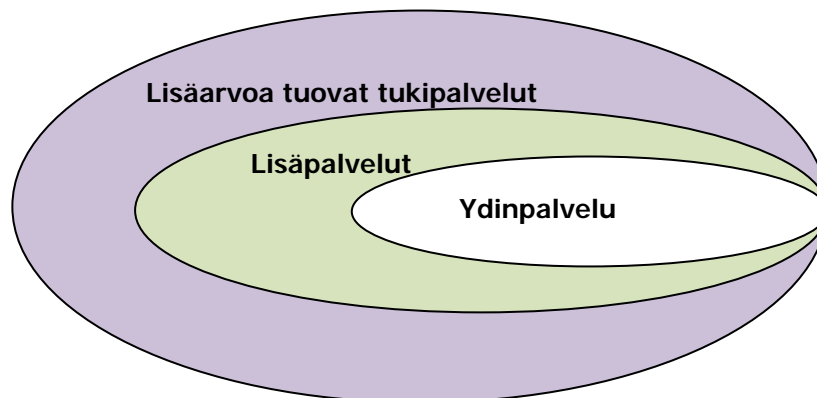
Tässä tutkimuksessa alaistaito-tuotteiden tuotteistamisprosessi viedään tasoille 3 ja 4. Valmennukseen ja yrittäjän tarjoamaan henkilökohtaiseen palveluun pystytään luomaan tietyt prosessit, rakenteet ja menetelmät, joiden avulla tuotteistettua palvelua tarjotaan asiakkaille. Asiantuntemus liittyy kuitenkin niin vahvasti yrittäjän omaan kokemustaustaan sekä työssä että opinnoissa että vain osa, kuten valmennusmateriaali, on mahdollista saada monistettavaan muotoon. Kuitenkin palvelutuotteen lisäosat, kuten analyysi ja työkirja ovat selkeästi tuotteistuksen neljännellä tasolla eli monistettavassa muodossa. Näin ollen näiden konkreettisten tuotteiden myynti on mahdollista siirtää ulkopuolisen tahon vastuulle. Parantainen (2007, 17) esittelee osaamisen monistamiseen liittyviä keinoja, joita ovat esimerkiksi kirjat, ohjeet, dokumenttimallit, prosessikuvaukset, seminaarit ja valmennukset, koulutusmateriaali sekä palvelun jatkuva kehitystyö. Tässä tutkimuksessa ja Anondon jatkuvassa tuotekehitystyössä palvelujen tuotteistamisen tavoitetaso on kaikissa aihealueissa asiantuntemuksen monistaminen.

2.1.4 Palvelutuotteen osat



Kuvio 8. Tuotteistetun palvelun kokonaisuus (mukaillen Qualitas Fennica 2005).

Palvelutuotteella on monia eri ominaisuuksia ja kerroksia. Palvelu ei ole koskaan täysin samanlainen edellisen palvelutapahtuman kanssa, sillä palvelua tuottavat inhimilliset ihmiset. Jotta palvelu kuitenkin olisi mahdollisimman tasalaatuista, aina yhtä laadukasta ja helposti myytävää ja ostettavaa, on tuotteistaminen yksi keino tehdä palvelu konkreettisemmaksi kokonaisuudeksi asiakkaalle. Ydinpalvelun ja tukipalvelun kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi (Grönroos 1990, 103) ja tätä termiä Anondo käyttää alustaitoisuuden tuotteistamiseen liittyen. Ydinpalvelu on se palvelu, jota asiakas varsinaisesti haluaa. Tukipalveluja on kolmenlaisia: a) edellytystukipalvelut, jotka ovat välttämättömiä, jotta ydinpalvelua voidaan yleensä käyttää, b) lisäpalveluja, jotka ovat rahanarvoisia asiakkaille annettavia tai myytäviä etuja, c) lisäarvotukipalvelut, jotka lisäävät palvelutuotteen arvoa asiakkaalle. (Sipilä 1999, 103.)



Kuvio 9. Tuotteen kerroksellisuus Anondon tuotekehityksessä (mukaillen Sipilä 1995, 64).

2.1.5 Palvelun tuotantoprosessin kuvaaminen

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen osaksi on hyvä liittää palvelun tuotantoprosessin kuvaus. Prosessikaaviossa kuvataan palvelun vaiheet ja niiden liittyminen toisiinsa. Prosessikaavion avulla on helppo kuvata palvelun tuottamiseen liittyvät vastuutahot oman organisaation sisällä sekä mikä vaihe prosessista kuuluu kullekin. Lisäksi kullekin prosessin vaiheelle tulee määrittää tavoiteaika, jossa palvelun osa tulisi suorittaa. Näin palvelu tehdään näkyväksi asiakkaalle ja samalla voidaan antaa asiakaslupaus palvelun määrämuotoisuudesta ja luotettavuudesta. Prosessikaavioon voidaan lisäksi määritellä, mikä prosessin osa kuuluu palveluntuottajaorganisaatiolle ja mikä asiakkaalle. Prosessikuvaus antaa pohjan palveluntuottajaorganisaation ja asiakkaan yhteistyölle. Liitteessä 3 on esitelty Anondo Oy:n tilaus-toimitusprosessi sekä siihen liittyvät vastuutahot ja kunkin prosessinosan tavoiteajat.

Kokonaisprosessin lisäksi kutakin prosessinosaa tulisi tarkastella yksitellen, jotta voidaan pohtia prosessin ylivoimaisuutta tai kehityskohteita suhteessa kilpailijoihin. Mikäli prosessikuvaus ei vakuuta ylivoimaisuudellaan, on suunnittelua ja kehittämistä jatkettava, kunnes ollaan varmoja siitä, että on pystytty luomaan asiakaslähtöinen omaleimainen prosessi. (Sipilä 1999, 72.) Parantainen (2007, 110) peräänkuuluttaa palvelutuotannon johtamista. Hänen näkemyksensä mukaan prosessikuvaukset voisi vaihtaa formaattijatteluun, koska formaattien johtaminen tekee johtajan työstä selkeää ja tavoitteellista. Parantainen myös näkee, että prosessi sanana on kärsinyt inflaation, sillä monissa organisaatioissa on kokemuksia ei-onnistuneista prosessityöryhmistä.

Itse yrittäjänä koen, että prosessit ovat oiva työkalu palvelun tuotteistamisessa. Prosessikuvauksia laadittaessa tulee kuitenkin muistaa, että on oleellista kuvata sen kaltainen prosessi, jota suurin osa asiakastilauksista edustaa. Poikkeustapauksille voi laatia tarvittaessa omat toimintamallit. Näin toimien prosessit pysyvät yksinkertaisina ja toimivat aitoina toimintaohjeina sekä palveluntuottajalle että asiakkaalle. Yhtä kaikki sekä Sipilä että Parantainen näkevät, että asiantuntijapalvelun tuotteistaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että palvelusta on tullut tuote, jota voidaan konkretisoida asiakkaille palvelu- ja prosessi-/formaattikuvauksien avulla. Määrämuotoista palvelutuotetta tuottamaan tarvitaan palvelutuotanto, jolloin organisaatiossa on siirrytty puhtaasta asiantuntijatyöstä rutiininomaisempiin määrämuotoisiin

palveluntuottamisen osa-alueisiin, joille voidaan asettaa tavoitteet ja mittarit. Palvelutuotantoa tulee johtaa tavoitteellisesti kuten mitä tahansa muutakin liiketoiminnan osaa.

2.1.6 Palvelun tuotteistusprosessimalleja

Yrityksen strategia ja luonne määrittelevät, kuinka laajaa palvelujen tuotteistaminen organisaatiossa on. Palvelujen tuotteistamisen avulla organisaation johto ja henkilöstö oppivat ymmärtämään palvelun kokonaisuuden paremmin sekä jäsentämään palveluiden osa-alueita sekä kehittämistarpeita. Tätä kehittämistyötä varten on luotu erilaisia tuotteistusprosessimalleja, jotka jäsentävät ja luovat pohjan tuotteistamiselle. Tällaisia palveluiden tuotteistusprosessimalleja on olemassa melko vähän, mikä kertonee palvelujen tuotteistamisen haasteellisuudesta. Lisäksi mallien vähäisyyteen saattaa vaikuttaa se, että monissa organisaatioissa asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen tärkeyttä ei ole vielä havaittu tai kehittämistyössä ollaan vielä alkutaipaleella.

Erilaisten tuotteistusprosessimallien kirjo vaihtelee konsulttitoimistojen suunnittelemista malleista erilaisiin tieteellisesti tutkittuihin malleihin. Usein on lisäksi niin, että tuotteistusprosessimallit palvelevat paremmin fyysisen tuotteen kuin palvelun kehittämistä. Seuraavassa esittelen muutamia tuotteistusmalleja, jotka ovat toimineet inspiraationa kehittäessäni omaa näkemystäni palvelujen tuotteistamisen prosessimallista.

Lehtisen ja Niinimäen malli

Lehtisen ja Niinimäen tuotteistusprosessimalli (2005) on kehitetty Tupu Holman tutkimuksen ja mallin pohjalta ja se koskee erityisesti asiantuntijaorganisaatioita niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Tutkijat jakavat mallissaan tuotteistusprosessin suunnittelun neljään vaiheeseen, jotka ovat valmistelutyöt, tuotteiden muodostaminen, markkinointi sekä seuranta ja arviointi (kuvio 10). Valmistelutyöt liittyvät toiminnan eri osa-alueiden lähtötasoja selvittävien tietojen tarkentamiseen ja dokumentointiin sekä palveluprosessin jäsentämiseen. Valmistelutöiden tekemisen tavoitteena on kirkastaa organisaation perustehtävä, selvittää ja ryhmitellä organisaation asiakasryhmät, laatia

tuoteluettelon avulla tuotteiden nyky- ja tavoitetilan kuvaus sekä selvittää organisaation kustannusrakenne. Tuotteiden muodostamisvaiheessa kuvataan keskeiset palvelu- ja tuoteprosessit, rakennetaan tuotehierarkia, laaditaan tuoteluettelo keskeisimmistä tuotteista sekä tehdään pelkistetty palveluluettelo. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46 - 47.)

Tuotteen sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä tuotteiden seuranta ja arviointi liittyvät oleellisesti tuotteistamisprosessin onnistumiseen. Tuotteen sisäinen ja ulkoinen markkinointi tarkoittaa lähinnä oman palvelutuotannon markkinoinnin valmistelua ja tuotteesta tiedottamista. Tuotteiden muodostamisvaiheessa tuotteille on laadittu palvelukuvaukset, joiden pohjalta tuotteen markkinointimateriaalit prosessin markkinointivaiheessa voidaan laatia. Käytännön tehtäviä ovat kirjallisten tuotekuvausten ja tuote-esitteiden laatiminen sekä tuotteiden mahdollinen rekisteröiminen. Strategian toteutumisen onnistumiseksi henkilöstö on sitoutettava mukaan suunnitteluun. Tämä tapahtuu oman toiminnan sisäisen markkinoinnin avulla. Henkilöstön motivointi vaikuttaa suunnittelun laatuun, levittää liiketoiminnallista ajattelua, purkaa muutosvastarintaa sekä motivoi parempiin työsuorituksiin ja lisää henkilöstön sitoutumista työyhteisöön. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49.)

Tuotteistusprosessin neljäntenä vaiheena on seuranta ja arviointi. Seuranta ja arviointi mahdollistavat tuotteiden jatkuvan kehittämis- ja tuotteistamisprosessin organisaatiossa. On luonnollisesti sekä tilaajan että palveluntuottajan intressi seurata ja arvioida tuotteiden menekkiä ja asiakaslähtöisyyttä. Tämä edellyttää myös tilasto- ja kustannuslaskentajärjestelmien kehittämistä ja säännöllisin väliajoin tapahtuvien markkina- ja asiakastytyväisyyss- sekä muiden tutkimusten tekemistä. Myös markkinatutkimuksia tulee hyödyntää sekä tuotteiden kehittämisessä että palvelujen laadun kehittämisessä ja laadunvarmistuksessa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49.)

1. VALMISTELUTYÖT

- Täsmennä organisaatiosi tai yksikkösi toiminta-ajatus ja perustehtävä.
- Selvitä ja ryhmittele organisaation asiakasryhmät.
- Laadi tuoteluettelo. Tee nyky- ja tavoitetilaa kuvaava versio.
- Selvitä kustannuslaskennan periaatteet koko organisaatiossa sekä yksikkösi kustannusrakenne.
- Perehdy tarvittaessa tuotteistamiseen liittyvään kirjallisuuteen ja terminologiaan.
- Hanki itsellesi koulutusta. Käy tutustumassa muiden ratkaisuihin.

2. TUOTTEIDEN MUODOSTAMINEN

- Kuva, analysoi ja arvioi keskeiset palvelu- ja työprosessit. Määrittele ydinprosessit.
- Tunnista eri vaihtoehdot tuotteiden muodostamiseksi (yksittäiset palvelut, palvelupaketit, jne.)
- Rakenna tuotteiden hierarkia.
- Arvioi nykyisiä palveluita organisaation perustehtävän sekä ydinstrategian näkökulmasta.
- Laadi keskeisistä palveluista palvelukuvaus, jossa määritellään sisältö, käyttötarkoitus ja hyödyt, tarvittavien resurssien määrä sekä laatu.
- Täsmennä tuotteen kustannustekijät.
- Laadi mahdollisimman pelkistetty palveluluettelo sekä rekisteröi tuotteet.

3. MARKKINOINTI

- Tee laadittujen palvelukuvausten pohjalta esitteet sekä palvelunkäyttäjiä että muuta asiakaskuntaa varten.
- Kokoa palvelujen esittelykansio, jossa on mukana yksittäisten palvelukuvausten lisäksi organisaation toiminta-ajatus, tuotehierarkia ja muut ryhmittelyt, tarvittaessa hinnat, asiakastutkimusten tulokset jne.

4. SEURANTA JA ARVIOINTI

- Kehitä tilasto- ja kustannuslaskentajärjestelmät sellaisiksi, että niiden avulla pystytään vastaamaan myös palvelujen seurannan tarpeisiin.
- Seuraa ja arvioi palvelujen menekkiä, tuotteiden vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin, tuotteen hinta-laatu -suhteen onnistuneisuutta jne.

Kuvio 10. Tuotteistamisprosessin suunnittelu (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46 - 47).

Grönroosin malli

Grönroos (2003) puhuu palvelujen tuotteistamisen yhteydessä liiketoiminnan asioiden perinpohjaisesta ymmärtämisestä. Toisin sanoen tarvitaan hyvä malli, jonka avulla palvelut voidaan nähdä tuotettavina, markkinoitavina ja kulutettavina kohteina. Palveluiden johtamisen ja markkinoinnin ymmärtämiseksi on tärkeä muistaa, että kaikki mallit ja käsitteet perustuvat siihen tosiasiaan, että palvelu syntyy prosessissa, johon asiakas osallistuu ja että palvelun tuotantoa ei voi erottaa sen kulutuksesta. Prosessia ja lopputulosta ei voi syntyä, ennen kuin asiakas käynnistää palveluprosessin, jossa palvelu tuotetaan. Nämä palveluiden ominaispiirteet on otettava huomioon, kun kehitetään palveluita kuvaavia malleja. Prosessiin ja lopputulokseen liittyvien piirteiden kokonaisuutta kutsutaan palvelutarjoomaksi. (Grönroos 2003, 224.)

Palvelutarjooman johtaminen edellyttää Grönroosin (2003) mukaan seuraavaa neljää toimenpidettä:

1. Palveluajatuksen kehittäminen
2. Peruspalvelupaketin kehittäminen
3. Laajennetun palvelutarjooman kehittäminen
4. Imagon ja viestinnän johtaminen

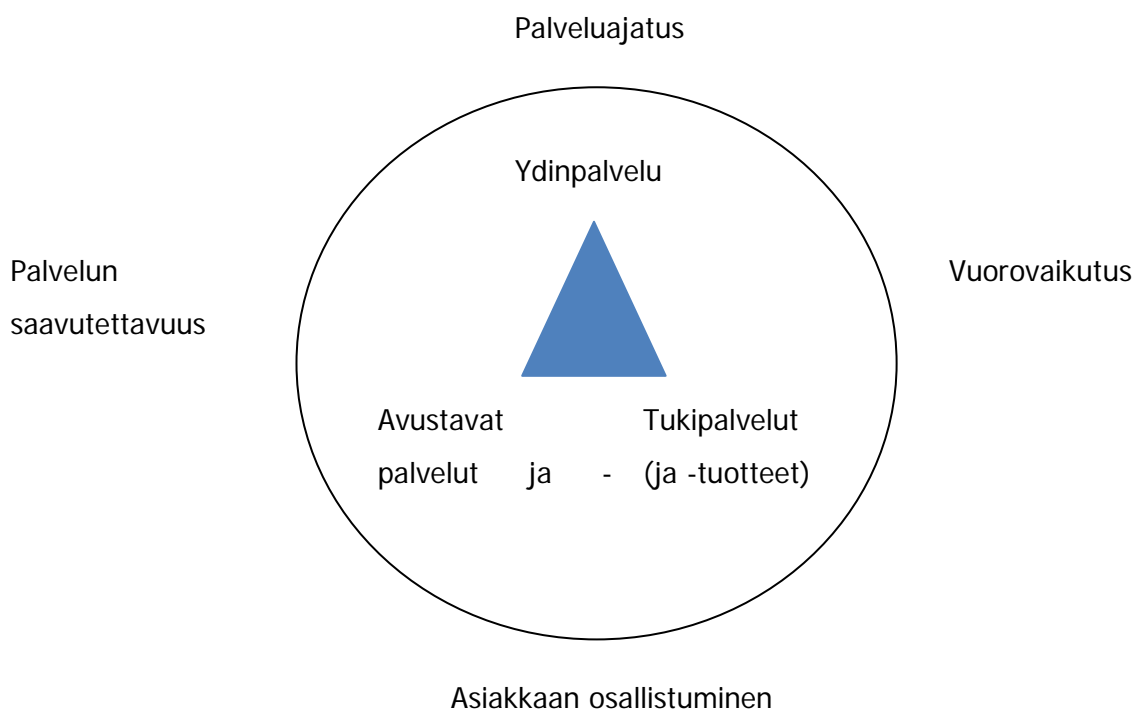
(Grönroos 2003, 226.)

Yksi tai useampi palveluajatus määrittää organisaation aikeet. Tämän ajatuksen pohjalta voi kehittää palvelutarjoomaa. Peruspalvelupaketti kuvaa, mitä palveluja tarvitaan asiakkaiden ja kohdemarkkinoiden tarpeiden täyttämiseen. Tämä paketti sanelee, mitä asiakkaat saavat organisaatiolta. Hyvin kehitetty peruspaketti takaa, että lopputuloksen tekninen laatu on hyvä. Koska palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi

sekä asiakkaan näkemys asiakkaan ja myyjän välisestä vuorovaikutuksesta ovat olennainen osa tuotetta, on peruspalvelupaketista muokattava laajennettu palvelutarjooma ennen kuin palvelusta muodostuu tarjooma. (Grönroos 2003, 226.)

Laajennettuun palvelutarjoomaan sisältyvät palveluprosessi sekä organisaation ja asiakkaiden väliset vuorovaikutustilanteet eli palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi. Näin palvelutuotteen mallissa otetaan huomioon koko asiakkaan kokema palvelujen laatu. (Grönroos 2003, 227.)

Imagolla on suodattava vaikutus laadun kokemiseen. Sen vuoksi yrityksen on johdettava kokonais- tai paikallisimagoaan ja markkinointiviestintäänsä niin, että ne edistävät laajennetun palvelutarjooman myönteistä kokemista. (Grönroos 2003, 227.)



Kuvio 11. Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2003, 230).

Kuviossa 11 näkyvä laajennettu palvelutarjooma on staattinen. Malli ainoastaan esittelee ilmiöt ja käsitteet, jotka on otettava huomioon palvelujen tuotteistamisessa. Grönroos (2003) esittelee myös dynaamisen viitekehyksen laajennetulle

palvelutarjoomalle, joka hänen mukaansa kuvaa realistisemmin palvelun syntymistä tuotteeksi. Grönroos (2003) perustelee palvelutuotteen olevan dynaaminen ilmiö, koska palvelut ovat toimenpiteitä tai prosesseja, joissa kulutus on osittain erottamaton osa tuotantoa ja toimitusta. (Grönroos 2003, 236.)

Dynaaminen malli voidaan jakaa seitsemään vaiheeseen:

1. Asiakkaiden etsimien hyötyjen arviointi
2. Laajennetun palvelutarjooman peruspiirteiden määrittäminen
3. Palvelutarjooman kehittämistä ohjaavan palveluajatuksen määrittäminen
4. Peruspalvelupaketin ydinpalvelun, avustavien ja tukepalveluiden sekä tuotteiden kehittäminen
5. Saavutettavuuden, vuorovaikutuksen ja asiakkaan osallistumisen suunnittelu
6. Tarjoomaa vahvistavan markkinointiviestinnän suunnittelu
7. Organisaation valmentaminen, jotta se kykenee tuottamaan toivottuja asiakashyötyjä palveluprosesseissa (sisäinen markkinointi). (Grönroos 2003, 236.)

Dynaaminen palvelumalli ottaa huomioon organisaation jatkuvan vuorovaikutuksen asiakkaidensa kanssa. Tästä vuorovaikutuksesta on mahdollisuus poimia jatkuvasti erilaisia tuotekehitysideoita ja palautetta. Dynaamisen palvelumallin avulla on mahdollista tehdä konkreettinen asiakaslupaus ja valmentaa oman organisaation henkilöstö onnistumaan palvelulupauksen lunastamisessa.

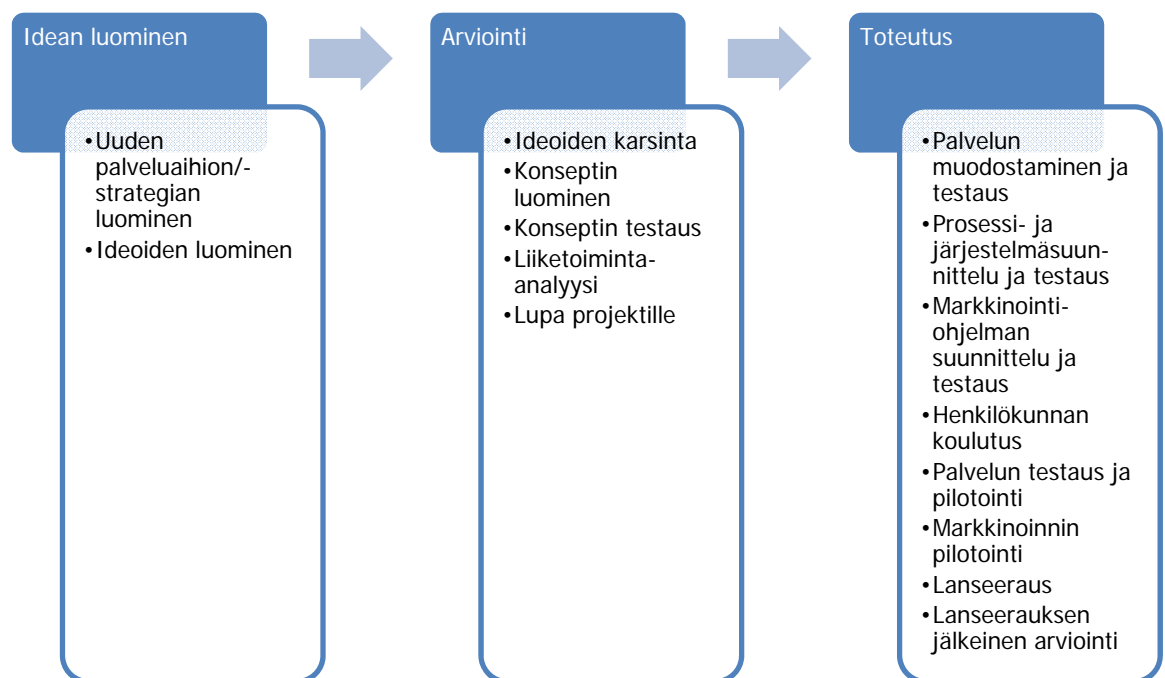
Trottin malli

Trott (2008) korostaa tuotteistusprosessimallissaan asiakkaiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen tärkeyttä. Hän näkee, että palveluiden ja tarjooman tuotteistaminen on yhdistelmä ydinpalvelun ja prosessien tuotteistamista, joita molempia asiakkaat arvioivat, ostavat ja kuluttavat. Organisaation tarjoamia palveluita tulisi tarkastella kokonaisuutena, sillä usein esimerkiksi tukipalveluihin tehtävät muutokset vaikuttavat myös ydinpalveluun. Tuotekehityksen tulisikin hänen mukaansa kohdistua aina ydinpalvelun lisäksi myös lisä- ja tukipalveluihin. (Trott 2008, 466.)

Trottin (2008) mielestä tuotekehitysoasaaminen ei useinkaan ulotu palvelujen tuotteistamiseen. Tähän on syynä palvelun erikoislaatuinen luonne tuottaa ja kuluttaa palvelu yhtaikaisesti. Usein organisaatioissa palvelujen tuotteistamiseen liittyvät haasteet tulevat esille kiireellisinä prosessin korjaustarpeina tai asiakasreklamaatioina,

niin kutsuttuina ad hoc -tilanteina. Toisaalta organisaatioiden on hyvin vaikeaa tuotteistaa palveluitaan, sillä nykyiset tuotekehitysmallit on lähinnä tarkoitettu fyysisten tuotteiden kehittämiseen. Onnistuminen palvelujen tuotteistamisessa edellyttää tietämyksen kasvattamista aiheen tiimoilta erilaisten tutkimusten keinoin sekä nimenomaan palvelujen tuotteistamiselle tarkoitettujen mallien rakentamista. (Trott 2008, 467.)

Niin kutsuttu vaiheistusmalli kuvaa palvelun tuotteistusprosessin jatkuvuutta vaihe vaiheelta. Mallin ideana on edetä vaiheittain niin, että ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä analysoidaan etenemispäätös jo olemassa olevan tiedon pohjalta. (Trott 2008, 468.)



Kuvio 12. Uuden tuotteen innovaatioprosessi - vaiheistusmalli (Trott 2008, 468).

Yllä esitelty vaiheistusmalli esittelee kokonaisvaltaisemman ja tekemiseen aidosti keskittyvämmän mallin kuin fyysisen tuotteen kehitykseen keskittyvät mallit.

Vaiheistusmalli ottaa huomioon palvelujen luonteen. Mallin mukainen toiminta käytännön tasolla saattaa kuitenkin olla haasteellista, sillä mallin mukaan edettäessä vaiheet seuraavat toisiaan. Näin ollen päällekkäisiä toimia ei ole, mikä on aikaa vievää ja kallista, jopa byrokraattista. Kukin vaihe prosessissa tulee olla suoritettu

kokonaisuudessaan, ennen kuin on mahdollista edetä seuraavaan vaiheeseen. Tämä voi aiheuttaa sen, että prosessin alkuvaiheessa ideana ollut liiketoiminta- tai tuotteistusratkaisu ei olekaan enää ajankohtainen organisaation päästessä tuotteistusprosessin loppuun. (Trott 2008, 468.)

Trott (2008) näkee myös, että tällainen vaiheittainen ja melko byrokraattinen malli ei jouta riittävästi liiketoiminnan vaatimusten mukaan, eikä salli tuote- tai projektikohtaisia räätälöintejä. Lisäksi kommunikointi eri vaiheiden välillä ei ole tällaisessa vaiheistetussa mallissa sujuvaa. Virhe yhdessä prosessin vaiheessa saattaa aiheuttaa suuria ongelmia prosessin jatko-osissa. (Trott 2008, 468.)

Uuden palvelutuotteen tuotteistamisen prosessi jatkuu vielä tuotteen lanseeraamisen ja viimeisen koko tuotteistusprosessia arvioivan katselmuksen jälkeenkin. Tämän takia myös toiminnan jatkuvuutta kuvaavat mallit saattavat kuvata erittäin onnistuneesti palvelujen tuotteistamista. Tällaiset niin kutsutut spiraalimallit on otettukin melko yleisesti käyttöön, kun halutaan kuvata palvelujen tuotteistamisen prosessia. Palveluja tuotteistettaessa on yleistä, että sama tekemisen kaari toistuu tuotteistamisen aikana useaan kertaan ja tuotteistamisen tueksi kerätään asiakaspalautetta prosessin eri vaiheissa. Kuitenkin myös spiraalimallien haasteena on vaiheiden peräkkäisyys, sillä vaiheittain etenevä palvelujen tuotteistaminen ei salli toteutusvaiheiden päällekkäisyyksiä.

Parantaisen malli

Parantainen (2007) kuvaa asiantuntijapalvelun tuotteistamisen erittäin käytännönläheisellä tavalla, sillä hän on sitä mieltä, että käytännönläheisyys tuotteistamisen esimerkkinä toimii paremmin kuin yleispätevät teoreettiset mallit. Parantainen haluaisi nähdä, että palvelujen tuotteistaminen tapahtuisi organisaatioissa kerralla onnistuneesti, eikä nykyisen yritys-erehdys -mallin mukaisesti. Parantaisen mukaan yksi syy alhaiseen palvelujen tuotteistusasteeseen Suomessa on, että palvelujen suunnitteluun tai tuotteistamiseen ei edelleenkään ole kovin hyvin dokumentoituja menetelmiä. Parantainen korostaa prosessien ymmärtämisen lisäksi palvelutuotteen asemoinnin, markkinoinnin, hinnoittelun, jakelun ja monistamisen tärkeyttä. (Parantainen 2007, 9.) Kaiken kaikkiaan Parantainen näkee, että

tuotteistaminen tarkoittaa asiantuntemuksen tai osaamisen jalostamista myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. (Parantainen 2007, 11.)

Tuotteistamisen tavoite on kasvattaa palvelun katetta. Tuottojen lisääminen ja kulujen karsiminen samanaikaisesti on mahdollista. Tuotteistajan tehtävänä on rakentaa apuvälineitä, joiden avulla tämä saadaan onnistumaan. Parantainen (2007) vertailee tuotteistamattoman ja tuotteistetun palvelun eroja. Hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa, ominaisuuksiltaan vahvempi, tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa sekä helpommin monistettavissa. (Parantainen 2007, 38.)

Parantainen on luonut oman näkemyksensä palvelujen tuotteistamiseen liittyen:



Kuvio 13. Tuotteistaminen konkreettisten työkalujen avulla (Parantainen 2007, 37).

Palvelujen tuotteistamisprosessin ensimmäisenä vaiheena on ostamisen tekeminen helpoksi asiakkaalle. Tähän vaiheeseen sisältyy myös markkinoinnillisia elementtejä, sillä organisaation tavoitteena tulisi olla toiminnan asemointi markkinaan niin, että erottautuminen kilpailijoista on mahdollista. Lisäksi palveluntuottajaorganisaation tulisi pyrkiä madaltamaan asiakkaan ostamisen kynnyksen mahdollisimman matalaksi, jotta ostopäätös olisi asiakkaan mielestä helppoa ja riskitöntä tehdä. Parhaiten tämä käy paketoimalla erilaisista tuotekomponenteista erilaisia kokonaisuuksia. Asiakas saa paketoitua kokonaisuuden avulla helposti käsityksen siitä, mitä hän on ostamassa ja mihin hintaan. (Parantainen 2007, 48.)

Seuraavana tuotteistamisprosessin vaiheena on tehdä organisaatiosta houkutteleva ja palveluista kilpailijoista erottautuvia. Asiakas on valmis maksamaan sellaisesta palvelusta, jota hän ei saa muualta tai asiakas näkee tarjottujen palvelujen tuottavan merkittävää hyötyä itselleen. Myös houkutteleva imago, tarina tai mielikuva yhteistyöstä vetovoimaisen kumppanin kanssa on asiakkaita houkutteleva ja ostopäätöstä madaltava tekijä. (Parantainen 2007, 68.) Erottautumista kilpailijoista tukee myös törkeän hyvän asiakaslupauksen antaminen. Kunnollinen lupaus asiakkaille saa heidät uteliaiksi ja houkuttaa ostamaan. Tällainen rohkean asiakaslupauksen antaminen sisältää myös riskejä, mutta antaa samalla palveluntuottajasta aidosti asiaansa ja palveluunsa uskovan kuvan. (Parantainen 2007, 74.) Lupauksen lisäksi palveluntuottajaorganisaation tulisi sommitella toimintaansa tukeva tarina. Asiakkaiden on aina helpompi samaistua sellaiseen organisaatioon, jonka arvot kuvastuvat tuotteissa, toiminnassa ja lupauksissa.

Tuotteistamisen avulla palvelun myyntityön kustannuksia on mahdollista pienentää. Tämä johtuu siitä, että tuotteistettua palvelua on helpompi markkinoida. Tuotteistetun palvelun kate kestää paremmin ja lisäksi tuotteistetut palvelut ovat massaräätälöitävissä tehokkaasti asiakastarpeen mukaan. Tuotteistaminen ei yksin takaa palveluntuottajaorganisaation menestymistä, mutta ilman sitä markkinointi käy kalliimmaksi ja myyntityö vaikeammaksi kuin olisi tarpeen. Oman organisaation osaaminen ja asiantuntemus tulisi kiteyttää myyntikelpoiseksi. Osaamisen tuotteistamiseen on monta keinoa. Osa palvelua tuottavista asiantuntijoista laatii esimerkiksi artikkeleita tai kirjoittaa kirjoja kiteyttääkseen asiantuntemuksensa. (Parantainen 2007, 82.)

Hinta on yksi yrityksen peruskilpailukeinoista. Asiantuntijapalvelun hinnoittelussa organisaatio voi käyttää avuksi kuhunkin työvaiheeseen liittyviä työaikaa. Selkeintä asiakkaan kannalta on mahdollisimman yksinkertainen ja avoin hinnoittelu. Hinnoittelua voi käyttää myös asiakkaita ohjaavana keinona. Esimerkiksi kilpailijoita korkeampi hinta voi ohjata organisaation kannalta ei-toivotut asiakkaat toisen palveluntarjoajan asiakkaiksi. Toisaalta hinnoittelulla on myös vaikutusta imagoon, joten yrityksen tulee tehdä hinnoitteluun liittyvät päätökset huolella. (Parantainen 2007, 90.)

Räätälöinti voi olla organisaation kannalta kaksitahoinen asia. Toisaalta palveluntuottajaorganisaatio ymmärtää tuotteistamisen idean, sillä lähes varmasti tuotteistaminen parantaa yrityksen katetta ja selkeyttää palvelutarjooman rakennetta. Toisaalta palveluntuottajaorganisaation myyjät saattavat suhtautua räätälöintiin epäilevästi, sillä myyjät saattavat pelätä työnsä muuttuvan rutiiniksi, eihän tuotteistaminen anna enää mahdollisuutta myydä asiakaskohtaisia räätälöityjä ratkaisuja. Kuitenkin tuotteistettujen palvelukokonaisuuksien myyminen räätälöityinä on mahdollista, sillä palvelujen tuotteistaminen tarkoittaa erilaisten tuotemoduulien ja -osakokonaisuuksien rakentamista. Myyntiä helpottaa myös se, että kukin tuotemoduuli on hinnoiteltu omana kokonaisuutenaan ja näin asiakkaan on helppo itsekseen nähdä palvelukokonaisuuden hinta suoraan hinnastosta. (Parantainen 2007, 92.) Näin ollen asiakkaita houkuttelevasta palveluratkaisujen räätälöinnistä ei tarvitse luopua palvelun tuotteistamisen yhteydessä. Palvelun osakokonaisuudet eli moduulit vain muuttavat palvelun konkreettisemmaksi ja helpommaksi myydä ja hinnoitella.

Hittitehtaan käynnistäminen tarkoittaa Parantaisen (2007) mallissa kevyen mallin käyttämistä kehittämisessä, mahdollisuutta palvelun monistamiseen sekä palvelutuotannon johtamista formaattien avulla. Yrittämiseen ja tuotekehitykseen liittyy aina riskejä. Näin ollen paras lopputulos tuotteistuksessa saadaan usein yrityksen ja erehdyksen kautta. Nykyisissä tuotekehitysprosesseissa on aivan liian usein nähtävissä prosessien monivaiheisuutta ja vaikeutta ja tätä kautta myös tuloksia saadaan aikaiseksi hyvin hitaasti. Tällaiseen tahmeuteen ei useinkaan organisaatioissa ole varaa. Näin ollen tilaus ketterälle tuotekehitysmenetelmälle on selkeä. Ketterälle tuotekehitysmenetelmälle ominaisia tunnuspiirteitä ovat yksinkertaisten menetelmien ja työvälineiden käyttö sekä prosessien joustavuus. Prosessien joustavuus saadaan aikaan siten, että suunnittelua sallitaan tapahtuvaksi läpi koko tuotekehitysprojektin. Näin saadaan aikaiseksi paras mahdollinen lopputulos, sillä näin toimien pystytään reagoimaan liiketoiminnassa tapahtuviin muutoksiin mahdollisimman reaaliaikaisesti. (Parantainen 2007, 99.)

Palvelua tulee pystyä monistamaan kuten tuotetta. Tämä onkin mahdollista, kun tuotteistaminen on tehty hyvin. Tuotteistaminen myös vapauttaa organisaation resursseja aidosti vaikeisiin ja/tai suurempikatteisiin tehtäviin. Palvelun monistamisen lisäksi tuotteistettu palvelukokonaisuus mahdollistaa toiminnan johtamisen

palvelutuotantona. Palvelutuotannon koostuessa erilaisista formaattikokonaisuuksista koko organisaation toiminta on määrämuotoista ja helppoa hahmottaa. Formaatti onkin usein tärkeä juuri siksi, että se tarjoaa ryhmälle yhteiset pelisäännöt. Kun jokainen organisaation työntekijä tuntee formaatin, tulokset voivat ryhmässä olla moninkertaiset verrattuna yksittäisten toimijoiden yhteenlaskettuihin tuloksiin. (Parantainen 2007, 117.)

2.1.7 Palvelun tuotteistusprosessimallien vertailua

Edellä on kuvattu neljä erilaista tuotteistusprosessimallia. Lehtisen ja Niinimäen malli (2005) on suunniteltu asiantuntijaorganisaatioiden avuksi asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen. Malli tukee palvelutuotteiden kehittäjää tuotteistamisessa vaihe vaiheelta ja prosessien edetessä tuotteistaja luo valmiin tuotteen kannalta tärkeitä dokumentteja, joita voi hyödyntää myynnissä ja markkinoinnissa. Lehtisen ja Niinimäen (2005) näkemyksen mukaan tuotteistaminen ei tapahdu hetkessä. Näin ollen hyvin suunniteltu tuotteistusprosessi kehittää myös valmiin palvelutuotteen tuotantoa ja kehitystyötä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46.) Lehtisen ja Niinimäen (2005) tuotteistusprosessimallissa on huomioitavaa, että tuotteistaminen lähtee puhtaasti palveluntuottajaorganisaation sisältä. Mallin avulla organisaatio tunnistaa asiakasryhmät ja näiden tarpeet, mutta missään kohtaa mallissa ei kysytä suoraan asiakkaiden mielipiteitä. Esimerkiksi seuranta ja arviointi voisivat olla lähtötilanteen selvittämisen lisäksi sellaisia prosessivaiheita, joissa aidosti ollaan kiinnostuneita myös asiakkaiden mielipiteistä palvelutuotteeseen ja sen prosesseihin liittyen.

Grönroos (2003) puhuu mallissaan vahvasti asiakkaan arvostamista hyödyistä sekä organisaation oman osaamisen, resurssien ja palveluajatuksen analysoinnin ja huomioon ottamisen tärkeydestä. Hän on halunnut luoda sellaisen palveluiden tuotteistusprosessimallin, jonka avulla palvelut voidaan nähdä tuotettavina, markkinoitavina ja kulutettavina kohteina. Grönroos (2003) tuo mallissaan esille asiakkaiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen tärkeyden. Hän näkee, että organisaation palveluajatukselta lähtevä systemaattinen palvelutarjooman kehittäminen toimii myös organisaation imagon rakentajana sekä viestinnän pohjana. Näin varmasti onkin. Grönroos (2003) on itse kehittänyt laajennetun palvelutarjooman mallia dynaamisempaan suuntaan. Tämä tarkoittaa, että hän on siirtynyt mallissaan

pelkkien tuotteistamisen vaiheiden kuvaamisesta vuorovaikutteiseen suhteeseen asiakkaiden kanssa. Lisäksi Grönroos (2003) näkee selvän tarpeen oman organisaation tukemiseen palvelujen tuotteistamisessa. Tässä mallissa ajatus tulee esille henkilöstön valmentamisen kautta.

Trottin (2008) ajatus palvelujen tuotteistamisesta on kokonaisvaltainen, sillä hän haluaa ottaa mallissaan huomioon aina ydinpalvelun kehittämisen lisäksi tuki- ja lisäpalvelut. Mitä tahansa tuotteen kerrosta kehitetään, on sillä vaikutus kokonaistuotteeseen sekä asiakkaan kokemukseen tuotteesta. Trottin (2008) palveluiden tuotteistusmalli etenee hyvin samankaltaisesti yleisen projektityömallin kanssa. Lisäksi mallissa on huomioitavaa, että seuraavaan vaiheeseen ei edetä ennen edellisen vaiheen valmistumista. Yhtäältä tällainen toimintamalli varmistaa jokaisen vaiheen huolellisen läpikäynnin, mutta toisaalta vaiheittain etenevä malli ei ole kovin joustava erilaisissa muutostilanteissa. Tällainen prosessin joustamattomuus asettaa suuren haasteen nykypäivän organisaatioille, sillä toimintaympäristön muutokset ovat arkipäivää ja näin ollen prosessimallin tulisi ennemminkin olla tuotteistusprosessin tuki kuin kahle. Trottin (2008) malli huomioi tuotteen ja tuotteistusprosessin arvioinnin myös lanseerauksen jälkeen, mikä on erittäin positiivinen organisaation omia toimintamalleja kehittävä toimenpide.

Parantaisen (2007) malli on vahvasti asiantuntijan/tuotteistajan omaan kokemukseen pohjautuva malli, sillä Parantainen näkee, että palveluiden tuotteistaminen toimii paremmin käytännönläheisen esimerkin kuin teoreettisen mallin kautta. Halusin kuitenkin ottaa mallin tähän työhön yhdeksi tuotteistusprosessivaihtoehdoksi, sillä Parantainen (2007) on kehittänyt oman liiketoimintansa onnistuneen palveluiden tuotteistuksen ympärille ja toimii aktiivisesti tuotteistamisen asiantuntijana ja valmentajana. Parantaisen (2007) perusajatuksena on, että palveluiden tuotteistamisen tulee lisätä myynnin katteellisuutta. Tuotteistamisen tulee tuoda konkreettista hyötyä palveluntuottajaorganisaatiolle. Parantaisen (2007) mallissa erityisen positiivista on käytännönläheisyys ja turhan monimutkaisista prosessikuvauksista pidättäytyminen. Koen kuitenkin, että monistakaan pienyrityksistä ei löydy samanlaista varmuutta palveluiden tuotteistamiseen kuin Parantainen (2007) mallissaan kuvaa. Näin ollen malli kaipaisi selvästi vielä konkreettisempien ohjeiden laatimista muuten niin innostavan mallin rinnalle.

Yllä on esitelty neljä erilaista palvelujen tuotteistusprosessimallia. Kaikki mallit ovat käytännön työssä kehitettyjä ja näin ollen tukevat aidosti palveluiden tuotteistamista organisaatioissa. Grönroosin (2003) ja Trottin (2008) mallit edustivat vahvimmin vuorovaikutteisuutta asiakkaan kanssa. Jokaisessa mallissa huomioitavaa on mallin soveltuminen erilaisiin liiketoiminnan muutostilanteisiin. Erilaiset joustavat ja kevyet toimintatavat liiketoimintaympäristön muutoksissa ovat ehdoton edellytys, jotta palvelujen tuotteistamisen prosessi ei tule organisaatiossa liian raskaaksi tai hitaaksi. Näistä edellä mainituista tuotteistusmalleista oppia ja havaintoja keränneenä, tulen esittelemään oman asiantuntijapalveluiden tuotteistusmallini osana tämän tutkimuksellisen kehitystyön tuloksia.

2.1.8 Uuden palvelutuotteen kehittäminen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä

Yrityksen toimintaa ohjaa tällä hetkellä voimakas tarve muuntua, kehittää uusia tuotteita ja palveluita, verkostoitua ja rakentaa kumppanuuksia, löytää uusia ansaintamahdollisuuksia sekä kehittää nykyistä liiketoimintaa uusiin suuntiin. (Pulkinen & Rajahonka & Siuruainen & Tinnilä & Wendelin 2005, 8.) Syitä kehityshakuisuuteen tuovat organisaation ulkoiset muutospaineet sekä organisaation oma halu kehittää palveluitaan etupainotteisesti entistä houkuttelevimmiksi. Myös kilpailuedun synnyttäminen suhteessa kilpailijoihin on merkittävä syy muutokseen.

Professori Hamel (2000) näkee, että jokaisen organisaation on keksittävä uusia innovatiivisia tapoja tarkastella toimintaansa. Yritysten kaikkien työntekijöiden tulisi osallistua innovointiin, sillä pelkästään johdon suunnittelemissa uudistuksissa ei päästä riittävän merkittäviin uudistuksiin. Hamelin mukaan kunkin alan vallankumoukselliset organisaatiot ovat siirtyneet pelkästä tuoteinnovoinnista kokonaisten liiketoimintakonseptien uudistamiseen ja ottaneet näin ollen radikaalin askeleen kohti uudistusta. (Hamel 2000, 28.)

Hamelin käsitystä täydentävät professorit Casadesus-Masanell & Ricart (2011). He ovat huolissaan siitä, että vielä nykypäivänäkin liian monet organisaatiot kehittävät liiketoimintamallejaan eristyksissä todellisesta businessmaailmasta. Mikäli liiketoimintamallejaan kehittävällä organisaatiolla ei ole realistista käsitystä kilpailijoiden toiminnasta, on liiketoimintamalli jo syntyessään mitä luultavimmin vanhentunut.

Tärkeimmiksi liiketoimintamallin ominaisuuksiksi Casadesus-Masanell ja Ricart mainitsevat seuraavat tekijät. Liiketoimintamallin laatimisen ja sen noudattamisen tulisi aikaansaada tekoja, joilla saavutetaan organisaation asettamat ylätason tavoitteet. Lisäksi liiketoimintasuunnittelua tehtäessä johdon tulisi huolehtia siitä, että liiketoimintamallin eri osa-alueet ja niiden tavoitteet eivät ole ristiriidassa keskenään. Hyvän liiketoimintamallin tulisi kestää aikaa ja säilyttää tehokkuutensa ja kilpailukykyisyytensä, vaikka ajan saatossa se kohtaisikin erilaisia liiketoimintauhkia. Liiketoimintamallit vanhenevat epäilemättä nykypäivänä nopeammin kuin ennen liiketoiminnan nopean muutostahdin takia, mutta aikaa kestävä sitkeys on edelleen yksi merkittävä tekijä liiketoimintamallin toimivuutta punnittaessa. (Casadesus-Masanell & Ricart 2011, 102.)

Tuotteistusmallin rakentamiseen ja uuden palvelutuotteen kehittämiseen liittyy aina myös liiketoimintamallin rakentaminen kokonaisuudelle. Liiketoimintamalli -käsite on suhteellisen hajanainen, mikä vaikeuttaa liiketoimintamalli -ajattelun syntyä organisaatioissa. Liiketoimintamalli, strategia ja prosessit keskittyvät liiketoimintaan, sen tavoitteisiin ja toteutukseen, mutta eri tasoilla. Liiketoimintamalli sijoittuu strategian ja prosessien väliselle tasolle ja on siten konkreettinen kuvaus yrityksen strategian toteuttamisesta. Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta - toisin sanoen, mikä on sen tarjooma, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on sekä arvон luomisen että ansaitsemisen/keräämisen yhdistävä rakenteellinen ratkaisu. (Pulkinen ym. 2005, 10.) Liiketoimintamallissa voi yhdistyä monia innovaatioita ja keinoja kilpailuedun kehittämiseen.

Yksityisyrittäjän tulee ottaa palveluiden tuotteistamisessa huomioon sekä organisaationsa liiketoimintamalli että kulloinkin kyseessä olevan tuotteen liiketoimintamalli. Yksityisyrittäjän on kuitenkin huomioitava erityisen tarkasti rajalliset resurssinsa ja tehtävä tuotekehitystä vaarantamatta yrityksensä kannattavuutta.

Palveluiden tuotekehitykseen ladataan organisaatioissa valtava määrä onnistumisen ja liiketoiminnan aktivoimisen odotuksia. Innovaatioita ei kuitenkaan suoraan voi hyödyntää kaupallisina tuotteita. Innovaatioita ja tuotekehitystä tulee johtaa niin, että organisaation kaikki toiminnot tukevat tuotekehityksessä onnistumista. Todellista ja

onnistuneinta tuotekehitystä on tuotekehitysideoiden kehittäminen edelleen konkreettisiksi tuotteiksi. (Trott 2008, 388.) Koska tuotekehityksen onnistumiseen vaikuttavat monet sekä organisaation sisäiset että ulkoiset tekijät, tulee liiketoiminnan ja innovaatioiden johtamisen tavoitteena olla houkuttelevien ja kannattavien kaupallisten palvelutuotteiden luominen. Toisin sanoen innovaatioprosessin tulee toimia tehokkaasti ja markkinoinnin avulla saavuttaa oikeat kohderyhmät.

Organisaation tuotekehityksen tavoitteena on saada aikaan kokonaisuuksia, jotka vastaavat ostajien tarpeita. Panostaminen pelkästään ydintuotteeseen ei useinkaan riitä. Tyydyttääkseen ostajien tarpeita ja saavuttaakseen kilpailuedun organisaation on omaksuttava laajempi markkinoinnillinen näkemys. (Bergström & Leppänen 2004, 174.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palveluntuottajaorganisaation on kyettävä muodostamaan monipuolinen tarjooma, mikä houkuttelee mahdollisimman monenlaista asiakaskuntaa. Lisäksi palveluista tulee tehdä tuotteistettuja kokonaisuuksia, jotta sekä palvelun myyminen että ostaminen helpottuvat.

Käsitteenä tuotekehitys tarkoittaa sekä täysin uusien tuotteiden eli innovaatioiden tuottamista että entisen parantamistyötä eli muunnosten aikaansaamista. Tuotekehitys on edellytys yrityksen perustamiselle ja usein myös toiminnan jatkuvuudelle. (Bergström & Leppänen 2004, 174.) Yrittäjän on oltava jatkuvasti tietoinen yrityksensä toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ja oltava valmis reagoimaan muutoksiin myös tuotekehityksen avulla.

Todelliset uutuudet			Ei todellista uutuusarvoa		
tuotetta ei markkinoilla	brändi siirtyy uusille markkinoille	tuoteperheen laajennus	”minä myös” (kilpailijan rinnakkaistuotteet)	sesonkituote	tuotemuuntelu
1,4 %	0,8 %	6,1 %	76,6 %	12,9 %	2,1 %

Kuvio 14. Uutuustuotteiden luokittelu (Bergström & Leppänen 2004, 176).

Anondo Oy:n alaitaitoisuuden teemaan kehittämä tuotekokonaisuus pitää sisällään valmennusosuuden sekä alaitaitoisuuden teemaa käsittelevät alaitaitoisuuden itsearvion sekä työkirjan. Mikäli alaitaitovalmennus tuotteena rinnastetaan työyhteisön

hyvinvointi -valmennuksiin, on tuote puhtaasti rinnakkaistuote jo markkinassa oleville vastaaville valmennustuotteille. Työkirjassa ja alaistaitoisuuden itsearviossa on kyse enemmän todellista uutuusarvoa markkinaan tuovista tuotteista. Nimenomaan alaistaitoisuuden teoriaan liittyviä käytännönläheisiä tuotteita ei markkinasta moniakaan löydy. Anondon näkökulmasta työkirjassa ja alaistaitoisuuden itsearviossa on kyse tuoteperheen laajentamisesta, mitkä nekin voidaan luokitella todellista uutuusarvoa tuottaviksi palvelutuotteen osiksi.

Tuotekehitys on organisaatiolle elinehto, sillä asiakkaat osaavat vaatia ostamaltaan palvelulta laatua. Lisäksi asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti esimerkiksi erilaisten kulutustrendien tai arvostusten myötä. Ulkoisia muutospaineita organisaatiolle aiheuttavat myös esimerkiksi lainsäädäntöön tehtävät muutokset. Tuotekehityksen avulla on mahdollista saada aikaa kilpailuetua sekä konkreettista rahallista voittoa suhteessa kilpailijoihin.

Tuotekehitys on siis ehdoton organisaation menestymisen edellytys. Tuotekehitykseen saattaa kuitenkin liittyä monenlaisia haasteita, joihin organisaation voi olla hankala varautua. Tuotekehityksen ongelmakohtia voivat esimerkiksi olla ideoiden tai pääoman puute, kilpailijoiden kopiot tai riittävän ja oikea-aikaisen viestinnän, saatavuuden ja hinnan suunnittelu. (Bergström & Leppänen 2004, 175.) Yksityisyrittäjän näkökulmasta myös henkisen tuen hankkimisen kynnys saattaa olla korkea, mikä hankaloittaa ja hidastaa palveluiden tuotteistamista ja niiden markkinointia.

Suuren haasteen organisaatiolle asettaa myös asiakkaiden ymmärtäminen ja heidän odotuksiinsa aidosti vastaaminen. Asiakkaan liiketoiminnan ja arjen käytäntöjen tunteminen ja ymmärtäminen ovat menestyvän palveluliiketoiminnan keskeisiä kulmakiviä kaikissa palveluita kehittävässä organisaatioissa toimialasta riippumatta. (Arantola & Simonen 2009, Tekesin katsaus 256/2009.) Suomalaisissa organisaatioissa on edelleen käynnissä siirtyminen tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen, mikä vaatii ymmärrystä siitä, mikä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy. Palvelua tarjoavan yrityksen on ymmärrettävä sekä asiakkaan prosessia että oman ja asiakkaan prosessin välistä yhteyttä. Arvo syntyy juuri näiden prosessien kohdatessa.

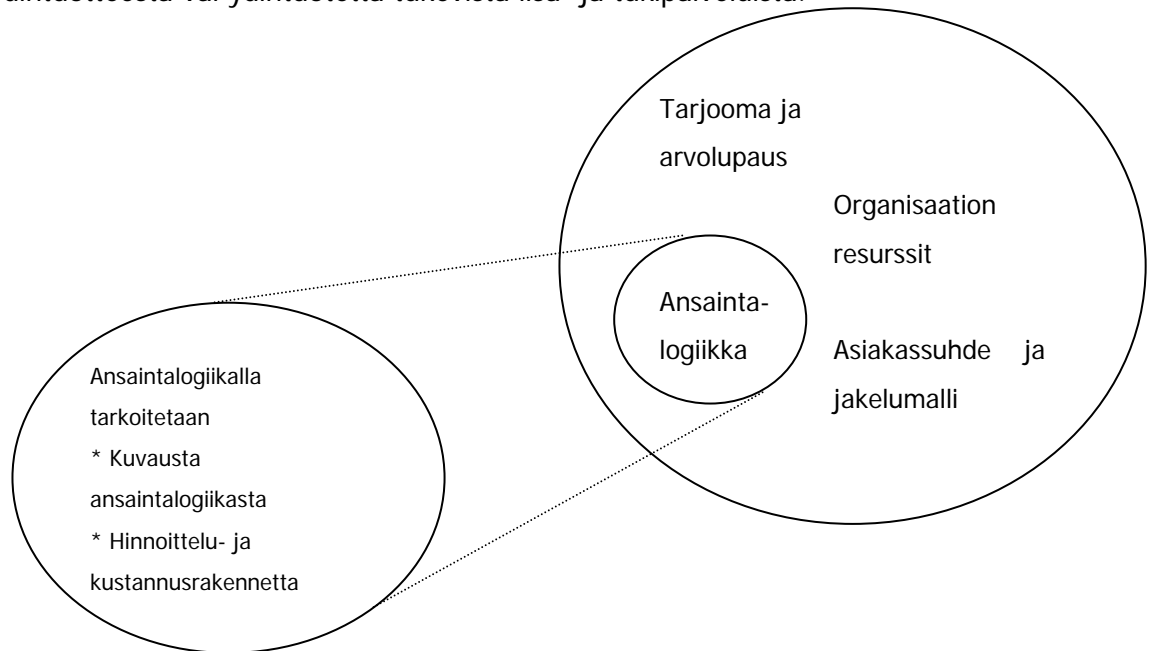
2.1.9 Ansaintalogiikan suunnittelu osana palveluiden tuotteistamista

Ansaintalogiikka on osa liiketoimintamallia. Ansaintalogiikka on suunnitelma siitä, miten organisaatio aikoo tehdä tulosta. Organisaatio muodostaa itselleen loogisen mallin siitä, miten tuotteesta tai palvelusta tehdään kannattava. Malli voi pitää sisällään suunnitelman kustannussäästöistä tai tuottavuuden lisäämisestä, uusien markkinoiden valtaamisesta tai asiakkaiden sitouttamisesta. Ansaintalogiikka on käytännössä kuvaus organisaation ansaintalähteistä ja keinoista tuottaa voittoa. Ansaintalogiikka voi myös ottaa kantaa hinnoittelu- ja kustannusrakenteeseen sekä mahdollisiin verkostoyhteistyön tuomiin kustannuksiin tai hyötyihin.

Ansaintalogiikan avulla voidaan ymmärtää liiketoimintaa yleisesti, sillä ansaintalogiikan avulla pohditaan tuotteiden kannattavuutta, asiakkaiden osto- ja kulutustottumuksia sekä organisaation rahaliikennettä. Liiketoiminnan tavoitteena tulee olla toiminnan tuottavuus (tuotot - panokset), jotta toiminnalla olisi myös jatkuvuutta.

Ansaintalogiikalla tarkoitetaan myös organisaation tapaa laskuttaa asiakastaan ja hinnoitella tuote. Ansaintalogiikka on kunnossa, jos tuotantokustannuksista jää riittävä tuotto sijoitetulle pääomalle.

Ansaintalogiikkaa suunniteltaessa tavoitteena voi esimerkiksi olla suora voiton tuottaminen tai strateginen päätös siitä, että tietynlainen hinnoittelu tukee päätoimintoa. Ansaintalogiikan avulla on mahdollista hahmottaa, tuleeko voitto ydintuotteesta vai ydintuotetta tukevista lisä- ja tukipalveluista.



Kuvio 15. Ansaintalogiikka osana liiketoimintamallia (mukaillen Rajala 2004).

Anondo Oy:n ansaintalogiikka alaistaito -tuotteisiin liittyen rakentuu sekä ydintuotteesta että lisä- ja tukipalveluista. Alaistaitoisuuden ydintuotteena on valmennuspalvelu, lisäpalveluina alaistaitoisuuden itsearvio sekä alaistaitotyökirja. Tukipalveluina toimivat muun muassa sähköiseen oppimisympäristöön suunnitellut tehtävät ja ohjatut verkkokeskustelut. Alaistaito-tuotteiden ansaintalogiikka perustuu siihen ajatukseen, että Anondolle tulonlähteinä voivat olla myös asiakkaan itseohjautuvuutta tukevat palvelut, kuten työkirja ja sähköinen oppimisympäristö. Tavoitteena on, ettei yrittäjän tarvitsisi olla aina fyysisesti asiakkaan luona tulorahoituksen saamiseksi, vaan tuloja yritykseen toisivat toisistaan erilaiset toiminnot ja tuotteet.

Palvelujen tuotteistamisen yhteydessä on välttämätöntä pohtia palvelun sisältö. Sisällön suunnittelun yhteydessä on nähtävissä palvelun kustannukset, jolloin palvelun kateprosentti on mahdollista määrittää hyvinkin tarkasti. Hinnoittelumenetelmiä on monia erilaisia, mutta suositeltavaa olisi pystyä miettimään palvelulle kiinteä tai muuten selkeästi viestittävä hinta. (Parantainen 2007, 86.)

Usein palveluiden tuotteistamisessa palvelu luodaan ainakin osittain yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakkaan oman työn osuus vaihtelee palveluittain ja monissa palveluissa sitä voidaan säädellä. Asiakkaan kanssa voidaan neuvotella, haluaako hän kokonaispalvelua vai suorittaako hän jonkun osan itse ja millaista palvelun laatutasoa hän haluaa. Usein palvelun lopullinen hinta voidaan ilmoittaa vasta tämän neuvottelun jälkeen. Itsepalvelun lisääminen voi olla vakiintuneiden palveluiden alueella ratkaiseva keino palveluntuottajaorganisaatiolle lisätä kannattavuuttaan. (Sipilä 2003, 22 - 23.)

Anondo lähtee ajatuksesta, että kaikki sen hinnoittelu kestää päivänvalon. Selkeä ja avoin hinnoittelu on yrittäjän mielestä kilpailuetu kovin kilpaillussa markkinassa. Anondon palvelut eivät ole kalleimmasta päästä, mutta yrittäjä ei myöskään lähde hintakilpailuun halvimmista palveluista. Yrittäjä lähtee hinnoittelussa siitä ajatuksesta, että asiakas on valmis maksamaan laadukkaasta ja luotettavasta palvelusta. Yrittäjä tarjoaa alaistaito-tuotteita useimmiten palvelupakettina, joka sisältää valmennuksen lisäksi lisä- ja/tai tukipalveluita. Mikäli asiakas haluaa hintaa pienemmäksi, ehdottaa yrittäjä ensisijaisesti lisä- tai tukipalveluiden karsimista palvelupaketista, jolloin myös kokonaisuuden hinta pienenee. Ratkaisuksi voi muodostua myös se, että asiakkaan yhteyshenkilö tekee osan palvelun toteutuksesta yhteistyössä Anondon yrittäjän kanssa, jolloin ostajan kustannukset pienenevät.

Palvelujen tuotteistamiseen liittyy ajoittain myös uusien hintainnovaatioiden keksiminen. Tällainen hintajoustoelementin kehittäminen voi muodostua kilpailueduksi. Asiakkaat saattavat maksaa palvelusta enemmän, mikäli saavat heille sopivimman hinnoittelumallin, veloitussysteemin tai maksuehdot. Kokonaisvaikutelma hinnoittelusta on asiakkaalle joustava. (Sipilä 2003, 321.)

Anondo tarjoaa erilaisia hintajoustoelementtejä asiakkailleen, mikäli asiakas niin toivoo. Ensisijainen ajatus on, että Anondo esittää ostajalle, miten hinnoittelu tulee tapahtumaan, mikä on laskutuksen aikataulu, maksuehdot ja -tapa. Tällainen yksinkertainen ja selkeä hinnoittelu- ja laskutusprosessi lisää asiakkaan luottamusta palveluntuottajaan ja etukäteen pohditut hinnoittelu- ja laskutusasiat antavat myös yrittäjälle varmuutta asian esittämiseen neuvottelutilanteessa. Ansaintalogiikkaan sisältyy myös ajatus toiminnan verkostovaikutuksista. Hyvät verkostosuhteet auttavat

Anondon yrittäjää esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämisessä sekä yleisesti toiminnan kehittämisessä, mikä antaa aitoa hyötyä tuotekehityksen kustannusten kantamiseen.

Liiketoiminnan ansaintalogiikan ja palvelujen hinnoittelun suunnittelu on liiketoiminnan menestymisen elinehto. Hinnoittelu ulottuu organisaation strategisista päätöksistä myyntineuvotteluihin ja positiiviseen kassavirtaan, sillä hinnoittelussa yhdistyvät visio ja strategiat käytännön taktiikkaan ja mahdollisiin hintajoustoihin neuvottelutilanteissa. Ansaintalogiikan monipuoliset näkökulmat auttavat organisaatiota joustamaan erilaisten asiakkuuksien toiveiden mukaisesti, mutta varmistavat myös toiminnan kannattavuuden muuttuvassa toimintaympäristössä.

2.2 Alaistaitoisuuden parhaita käytäntöjä

Alaistaitoisuus on yksi osa tämän tutkimuksellisen kehitystyön teoreettista viitekehystä. Seuraavaksi esittelenkin teoriaan ja omaan työkokemukseeni pohjautuvia parhaita käytäntöjä alaistaitoisuuteen liittyen.

Alaistaitoisuus tarkoittaa työntekijän kykyä ja halua toimia vuorovaikutteisesti ja yhteistyökykyisesti työyhteisössään. Alaistaitoa on alettu tutkia runsaammin 1990-luvun loppupuolella. Käsitteenä alaistaito on otettu käyttöön Suomessa vasta 2000-luvulla, kun professori Soili Keskinen tutki kuntatyötyöntekijöiden työssä jaksamista ja työmotivaatiota ja julkaisi tutkimustulosten pohjalta alaistaitoisuuden määritelmän vuonna 2005.

Esimiestyön ja johtamisen tutkimuksella on alaistaitoja paljon pidempi historia. Käytännössä on kuitenkin todettu, että pelkkä esimiestyöhön panostaminen ei riitä organisaation menestyksen takeeksi, vaan myös työntekijätasoa on pyrittävä motivoimaan, sitouttamaan ja valmentamaan mahdollisimman laadukkaasti lopputuloksen saavuttamiseksi. Alaistaitoisuuden teemaan kohdistuu melko ristiriitaisia ajatuksia organisaatioissa aidosta kehittämisen halusta kriittiseen alaistaitoisuuden kyseenalaistamiseen, eikä väärinkäsityksiltäkään ole välttytty alaistaito -termiä lanseerattaessa eri organisaatioihin. Alaistaito -termille ei ole vielä vakiintunut suomen kielessä hyvää vastinetta, joka olisi vailla vääränlaista alamaisuuteen tai alisteisuuteen viittaavaa sävyä. Englanninkielinen ilmaisu tarkoittaa suoraan suomennettuna

organisaatiokansalaisuutta (organizational citizenship). Organisaatiokansalaisuuden voi ajatella sisältävän samanlaisia piirteitä kuin meille tutumpi kansalaistaito-käsite sisältää. (Keskinen 2005. 20.)

Manville ja Ober (2003) ovat pohtineet, mitä tarkoittaa kuulua organisaatioon ja olla organisaation jäsen. Keskustelua aiheesta on syytä käydä, sillä organisaation johtaminen on nykypäivänä kääntymässä yhä enenevässä määrin demokraattisempaan suuntaan, mikä näkyy henkisen pääoman tärkeyden kasvuna, organisaation oppimisena sekä alaisen roolin tärkeyden kasvamisena. Kirjoittajat ovat sitä mieltä, että organisaatiot, jotka ymmärtävät henkilöstönsä oppimisen tarpeen ja prosessin sekä kyvyn tehdä yhteistyötä keskenään, saavat luotua merkittävän kilpailuedun verrattuna kilpailijoihinsa. (Manville & Ober 2003,9.)

Alaistaitoisuudesta on keskusteltu julkisuudessakin aktiivisesti vuosien varrella, mikä osoittanee käsitteen ajankohtaisuuden nykypäivän organisaatioissa. Dosentti Jukka-Pekka Puro pohti Helsingin Sanomien Vieraskynä -palstalla 3.1.2005 monien organisaatioiden työhyvinvointitutkimusten toistuvaa tulosta työn vaativuuden ja kuormittavuuden lisääntymisestä. Esimiestaitoihin kohdistuu Puron mukaan tällaisissa olosuhteissa entistä suurempia odotuksia, ja samanaikaisesti henkilöstö on entistä koulutetumpaa ja näin muodoin myös kohdistaa entistä suurempia odotuksia esimiehensä tapaan keskustella, rohkaista, antaa palautetta ja olla vuorovaikutuksessa. Puro päätyy artikkelissaan toteamaan, että suomalaiset esimiehet ovat kyllä kurssitettuja ja koulutettuja ja siksi tietävät hyvin, mitä heiltä odotetaan, mutta ongelma on siinä, että odotukset ovat epärealistisia, mahdottomia toteuttaa. Sellaisen työntekijän kanssa esimiehen on helppo olla vuorovaikutuksessa, joka osaa pukea sanoiksi esimieheen kohdistamansa odotukset ja samalla on arvioinut odotusten realistisuutta esimiehen näkökulmasta. Esimieheen kohdistettujen odotusten realistisuus, jäsenyntyisyys ja niiden sanoiksi pukeminen ovat yksi osa alaistaitoja.

Helsingin Sanomien mielipidepalstalla 20.12.2010 filosofian maisteri Helka Luttinen pitää erittäin kannatettavana pääministeri Mari Kiviniemen ehdotusta siitä, että työelämän laatua tulisi parantaa esimiestaitojen ja työelämän vuorovaikutustaitojen opintojen sisällyttämisellä osaksi kaikkia korkeakoulututkintoja. Luttinen toteaa lisäksi, että koska alaistaidoissa korostuu koko työyhteisön vastuu työpaikan hyvinvoinnista,

olisi alaitaitojen opiskelulla työelämävalmiuksia antava ja työelämän laatua parantava vaikutus. (HS 2010, C7.)

Alaisella on yhtä suuri vastuu työn onnistumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta kuin esimiehilläkin, mutta molemmat toimivat työyhteisössä omista rooleistaan käsin. On huomattava, että alaisella saattaa olla sellaista osaamista ja asiantuntemusta, jota esimiehellä ei ole. Tämä asettaa myös nykypäivän johtamiselle haasteen. Esimiehen tulee osata mukauttaa johtamistyyliänsä kulloisenkin tilanteen ja alaisen mukaan. Esimiehen rooli saattaa myös muuttua enenevässä määrin asioiden ”manageroinniksi”, koska itse substanssityössä alaiset ovat esimiestään parempia asiantuntijoita. Eläke-Fennian työkyvyttömyysriskinhallintatoiminnon päällikkö Laura Saurama toteaa nuoren niin kutsutun Y-sukupolven asettavan myös johtamiselle haasteen. Nuoret työntekijät ovat tottuneet keskustelemaan avoimesti työstään ja siihen liittyvistä haasteista ja he osaavat myös vaativa lähiesimiestyöltä laadukkuutta. (Fennia 2011, 21.)

Odotukset sekä esimies- että alaitaitoisuutta kohtaan ovat organisaatioissa korkealla ja usein puhutaankin työyhteisötaitoisuudesta, kun viitataan molempien roolien tärkeyteen. Alaitaitoisuuden esille nostaminen ja alaisten kouluttaminen aktiivisemmiksi ja yhteistyökykyisemmiksi työyhteisön jäseniksi eivät kuitenkaan saa olla ammattitaidottoman esimiehen keino luistaa vastuustaan. Viime vuosien ilmiö entisestään huononevasta työilmapiiristä ja työuupumuksen kasvamisesta organisaatioissamme on huolestuttava. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisema työolobarometri 2010 osoittaa, että työn rasittavuus on kasvanut entisestään ja vähäisen henkilöstömäärän resursointi aiheuttaa haasteita työpaikoilla. (Työolobarometri 2010.) Hyvillä työyhteisötaidoilla, kuten esimerkiksi avoimella viestinnällä, on mahdollista saada haastavia työolosuhteita siedettävämmiksi. Esimiestaito ja alaitaito täydentävät ja tukevat toisiaan.

2.2.1 Alaitaitoisuuden määritelmä

Professori Soili Keskinen on verrannut alaitaitoja hyvään kansalaistaitoon, johon liittyy tiettyjä velvollisuuksia, kuten kanssaihmisistä huolehtimista sekä ympäristön siisteydestä huolehtimista. Kansalaistaito merkitsee myös aktiivista otetta yhteisiin

asioihin. Vastaavia velvollisuuksia kuuluu myös organisaation kansalaisen eli alaisen vastuulle.

Alaistaito on velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemista asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivista osallistumista työpaikan asioiden edistämiseksi. (Keskinen 2005, 20.)

Alaistaidon määritelmässä hyvin vahvalla sijalla on velvollisuus toimia tietyllä tavalla. Itse haluaisin nähdä, että aktiivisena ja vuorovaikutuksellisena työyhteisön jäsenenä toimiminen on myös jokaisen työyhteisön jäsenen oikeus. On tärkeää, että oma mielipide tulee kuulluksi ja että jokaisella työntekijällä on oikeus osallistua aktiivisesti työpaikan muutoshankkeisiin. Uskon, että tämän suhteen on monessa organisaatiossa vielä opeteltavaa. Työyhteisö tarvitsee aktiivisia jäseniä, jotka eivät pelkästään odota ohjeita ylemmältä johdolta, vaan jotka itse aktiivisesti tarttuvat epäkohtiin ja vaihtavat ajatuksia keskenään.

Alaistaidossa on piirteitä myös sitoutumisesta, organisaatioon samaistumisesta, motivoituneisuudesta ja ammatillisesta osaamisesta. (Keskinen 2005, 33.) Nämä lähikäsitteet auttavat saamaan alaistaidosta konkreettisemmän otteen ja näin ollen alaistaidon lanseeraaminen organisaatiossa tai alaistaitojen harjoittelu tulee helpommaksi. Ammatillinen osaaminen on välttämättömyys ammatissa menestymisessä, mutta ammatillinen osaaminen ei enää yksin riitä työntekijän työpanokseksi. Organisaatio odottaa työntekijältään sekä hyvää ammatillista osaamista että alaistaitoisuutta.

Hahmottamalla alaistaitoisuuteen sisällytettäviä toimintoja tehdään samalla näkyväksi psykologista sopimusta työntekijän ja esimiehen välillä. Alaistaidoissa on paljon yleisiä, työpaikasta toiseen samanlaisena ilmeneviä asioita, mutta myös kullekin työpaikalle ominaisia piirteitä. Työpsykologian teorioissa pidetään psykologisena sopimuksena sitä ääneen lausumatonta sitoumusta, joka solmitaan työntekijän ottaessa vastaan uuden työpaikan. Tällaisen psykologisen sopimuksen sisältöjä ovat muun muassa työnantajan odotus siitä, että työntekijä on rehellinen, käyttää työvälineitä huolellisesti ja säästäen, suhtautuu vakavasti ja vastuullisesti työhönsä, työtovereihinsa ja esimieheensä.

Vastaavasti työntekijä suuntaa työnantajaansa erilaisia odotuksia, jotka sisältyvät hänen psykologiseen sopimukseensa. Työntekijä esimerkiksi olettaa saavansa sellaisia tehtäviä, joissa voi käyttää omia taitojaan, esimiehensä tukea ja kannustusta sekä organisaatiolta huolenpitoa terveydestään ja hyvinvoinnistaan. Positiivisessa ajattelussa psykologinen sopimus perustuu oikeudenmukaiseksi koettuun vallankäyttöön, luottamukseen ja reiluuteen. (Keskinen 2005, 70 - 71.)

Alaistaitoa voidaan tarkastella myös hiukan erilaisesta näkökulmasta. Alaistaito voidaan nähdä työkavereiden auttamisena ja kohteliaisuutena arkipäivän tilanteissa. Alaistaito ei kuitenkaan ole pelkästään työkavereiden tai työyhteisön ongelmien ratkaisemista, vaan myös yhdessä oppimista, oppimisen edistämistä sekä yhteisön ja yksilön taitojen kartuttamista. Puhutaan perehdyttämisestä, palautteen antamisesta ja tuesta. Tällainen oppimisen ja ongelmanratkaisun näkökulma on läheinen myös esimiestyölle ja johtamiselle, jolloin on pääteltävissä, että sekä esimies että alainen johtavat toimintaa, mutta kumpikin heille suoduin valtuuksin ja omasta roolistaan käsin.

2.2.2 Alaistaitoisuuden hyödyt organisaation näkökulmasta

Viestintään, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyviin asioihin tarvitaan parannusta ja kehitystä yleensä jokaisessa organisaatiossa. Kuitenkin nämä asiat voivat hyvin helposti jäädä liian yleiselle tasolle organisaation sisäisissä keskusteluissa. Syitä tähän saattaa olla monia. Usein alaistaitoisuuteen liittyvät asiat koetaan työyhteisöissä itsestään selvyyksinä, mikä asettaa asian käsittelemiselle haasteen. Lisäksi työntekijän ei ole helppo analysoida omaa toimintaansa työyhteisön jäsenenä.

Motivoivaa alaistaitoisuuden kehittämisessä on, että riippumatta organisaatiosta, positiivista kehitystä pystytään aikaansaamaan nopeasti. Alaistaitoisuuteen liittyvät konkreettiset asiat ovat niin oleellisia työyhteisön toimivuuden kannalta, että työyhteisön hyvinvointi, viestintä ja työn tehokkuus parantuvat lähes poikkeuksetta jokaisessa organisaatiossa. Näin käy sen takia, että henkilöstö kokee yleensä erittäin motivoivaksi keskustella oman työyhteisönsä asioista, omaan työhönsä liittyvästä viestinnästä, palautteesta ja seurannasta sekä henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä asioista. Alaistaitoisuuden teeman käsittelemisen kautta työyhteisön jäsenet tulevat tietoisiksi omista vaikuttamismahdollisuuksistaan omassa tiimissään sekä

laajemmin koko työyhteisössään. Alaistaitoisuutta käsitelleet työyhteisön jäsenet aktivoituvat ja tartuttavat tämän positiivisen ilmiön nopeasti myös laajemmin organisaatioon.

2.2.3 Alaistaitoisuuden hyödyt työntekijän näkökulmasta

Yhteistyökykyisyys ja monipuoliset vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä taitoja nykypäivän työyhteisöissä. Avoimuus ja aktiivisuus parantavat tutkitusti työntekijöiden hyvinvointia. Lisäksi hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot omaava työntekijä on kovaa valuuttaa esimerkiksi rekrytointitilanteessa tai uutta työryhmää perustettaessa. Hyvät alaistaidot ovat työntekijälle henkilökohtaista pääomaa, joka siirtyy työntekijän mukana hänen siirtyessään eri työyhteisöihin, projekteihin tai hankkeisiin.

Alaistaitoisuus kehittää jokaisen työyhteisön jäsenen aktiivisuutta sekä tietoisuutta työyhteisössä tapahtuvista asioista. Alaistaitoisuudesta keskustelemisen myötä työntekijän on mahdollisuus ymmärtää omat vaikuttamismahdollisuutensa organisaatiossa paremmin. Kun työntekijä ymmärtää omat vaikuttamismahdollisuutensa, hän usein myös haluaa osallistua toiminnan kehittämiseen entistä aktiivisemmin. Toiminnan kehittäminen motivoi työntekijää entisestään ja myös joitakin henkilökohtaisen kehittämisen tarpeita saattaa nousta esille. Nämä tarpeet saattavat olla esimerkiksi henkilökohtaisten vuorovaikutus- tai esiintymistaitojen kehittämistä tai oman ammattitaidon kehittämistä entistä monipuolisempaan suuntaan. Näin ollen voidaan todeta, että alaistaitoisuuden käsittelemisellä on työyhteisön ilmapiirille ja työntekijöiden jaksamiselle todella positiivinen vaikutus. (Hovi 2010, 16 - 17.)

2.2.4 Työyhteisön erilaiset roolit

Alaistaito -käsitteestä voi tiputtaa siihen sisältyvän väärän sävyn, alamaisuuden ja alistaisuuden, merkityksen pois mieltämällä alaisen työntekijän roolissa olevaksi henkilöksi. Vastinroolina sille on esimiesroolissa oleva henkilö. (Keskinen 2005, 45.) Rooli on kuvaus tietyistä vastuista ja velvollisuuksista, mikä helpottaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön jäsentämistä työyhteisön sisällä. Henkilön työyhteisössä kantamaa roolia ei koskaan saa sekoittaa teatterin erilaisiin rooleihin, sillä tietty rooli työyhteisössä on

aitoa tekemistä ja vastuunkantamista, ei ulkoa opeteltuja vastauksia tai epäaitoa käytöstä. Mitä paremmin esimiehen ja työntekijän roolikäyttäytyminen täydentää toinen toistaan, sitä sujuvampaa, luontevampaa ja selkeämpää esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus on. Jos taas esimies ei ole selkeästi johtajan roolissa tai työntekijä ryhtyy johtajan rooliin ilman että siitä on sovittu, on konfliktien syntyminen hyvin todennäköistä. (Keskinen 2005, 46.)

2.2.5 Alaistaidot käytännössä

On tärkeää, että alaistaitoisuudesta eli yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta keskusteleminen viedään työyhteisössä konkreettiselle tasolle. Viestintään, vuorovaikutukseen ja työilmapiirin kehittämiseen liittyvät asiat jäävät helposti keskusteluissa liian yleiselle tasolle. Alaistaitoisuutta voi kehittää konkreettisten harjoitusten ja työkalujen avulla. Pelkästään yksilön osaamisen kehittäminen alaistaitoisuudessa ei riitä, vaan tavoitteena on organisaation oppiminen.

Konkreettisena esimerkkinä alaistaitojen tärkeistä osa-alueista on palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on jokaiselle työyhteisön jäsenelle erittäin tärkeä taito, sillä palautteen avulla on mahdollista luoda avoin ja vuorovaikutuksellinen työyhteisö. On tärkeää muistaa, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen eivät ole vain esimiehen vastuulla, vaan jokaisella työyhteisön jäsenellä on oikeus ja velvollisuus osallistua ja antaa oma panoksensa. Tavoitteena tulisikin olla, että palaute kulkee läpi koko organisaation ja keskustelu on avointa. Työntekijät arvostavat sitä, että saavat esimiehiltä ja ajoittain myös organisaation johdolta palautetta toiminnastaan. On myös osoitettu, että nykypäivänä kollegalta saatua palautetta arvostetaan usein jopa enemmän kuin esimieheltä saatua palautetta. Syynä tähän saattaa olla se, että esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa esimiehellä ei ole niin tarkkaa tietoa työn yksityiskohdista kuin kollegalla on. On tärkeää kuitenkin muistaa, että tarvitsemme palautetta sekä esimiehiltä että kollegoilta. Alaistaitoinen alainen osaa myös itsenäisesti poimia palautetta arjen erilaisista asiakaskohtaamisista itselleen. Taito antaa ja vastaanottaa palautetta kertoo organisaation kommunikaatiokulttuurista, jolla on suora yhteys koko työyhteisön ilmapiiriin. Toimiva kommunikaatiokulttuuri auttaa organisaation jäseniä ratkaisemaan yhteisössä syntyviä ristiriitatilanteita sekä käymään läpi monentasoisia muutostilanteita.

Muuttuvassa toimintaympäristössä eläminen on työyhteisön jäsenelle yksi haastavimpia tilanteita. Vielä kymmenenkin vuotta sitten organisaatioissa tapahtuvia muutoksia oli harvakseltaan ja kehityshankkeilla oli selkeä alku ja loppu. Nykyisin haasteeksi asettuu jatkuva muutos. Monenlaisia kehityshankkeita ja -projekteja on käynnissä päällekkäin ja jatkuvana virtana. Organisaatiot ovat ulkoisesta toimintaympäristöstä tulevien muutospaineiden puristuksessa. Lisäksi erottautuminen kilpailijoista sekä asiakaslähtöisyyden kehittäminen vaativat ehdottomasti jatkuvaa asioiden parantamista, asioiden eteenpäin viemistä ja kehittämistä myös organisaation sisäisesti. Muutosta ei kannata tehdä vain muutoksen vuoksi, vaan on tärkeää, että uusi toimintatapa on jollain tapaa parempi kuin edeltäjänsä.

Organisaatioilla on jatkuva tarve hakea uusia toimintatapoja, ratkaisuja, näkökulmia. Kaikkien työntekijöiden ei tarvitse tuottaa innovaatioita, mutta alaistaitoinen alainen tukee avointa ja kehityssuuntautunutta ilmapiiriä ja yrityskulttuuria. Ratkaisuja muuttuneisiin toimintatapoihin tai käytännön työohjeistuksia voikin organisaatiossa pohtia luovasti yli organisaatorajojen tai yhdessä läheisten sidosryhmien tai asiakkaiden kanssa. (Hovi 2010, 23.)

Jokainen työyhteisön työntekijä on varmasti ollut mukana organisaation muutoshankkeissa ainakin olemalla osa uutta organisaatorakennetta tai ottamalla käyttöön uutta toimintamallia. Usein työyhteisöissä liitetään muutokseen sellaisia sanoja kuin muutosvastarinta, pelko ja epävarmuus. Syynä muutospelkoon saattaa olla epätietoisuus tulevasta. Esimiehet voivat omalla toiminnallaan auttaa työyhteisön jäseniä selviämään muutoksesta ja lieventämään näin ollen muutokseen liittyvää epävarmuutta. Esimiehen virhe muutostilanteessa saattaa olla, että hän haluaa osallistaa alaisensa muutokseen, vaikka alaisella ei olisi riittävää osaamista osallistua kehitystyöhön. Näin ollen jokainen työntekijä tulee kohdata yksilönä muutostilanteessa. (Kotter & Schlesinger 2008, 132.). Avoin tiedonkulku on onnistuneen muutoksen ehdoton edellytys, sillä avoin viestintä vähentää muutokseen liittyvää epävarmuutta. Samanaikaisesti muutostilanteessa esimiesten tulisi pyrkiä kasvattamaan kaikkien työyhteisön jäsenten keskinäistä luottamusta. Liika kontrolli kertoo esimies-alaisuudessa vallitsevasta syvästä epäluottamuksesta, mikä ei paranna alaisen sitoutumista. Esimies voikin muutostilanteessa jakaa vastuuta myös alaisille aivan

uudella tavalla, mikä auttaa yhteenkuuluvuuden tunteen syntymistä ja yhteisen tulevaisuuden suunnittelu helpottuu. (Hamel 2009,94.)

2.3 Yhteenveto viitekehysteorioista

Viitekehysteorioiksi tutkija oli valinnut asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen, tuotteistamiseen liittyvän liiketoimintamalli -ajattelun sekä alaistaitoisuuden. Nämä kaikki kolme viitekehysteoriaa yhdessä luovat vahvan pohjan kehittää uusi palvelujen tuotteistamisen malli Anondolle ja uutta prosessia hyödyntäen luoda uusi palvelutuote asiakkaille myytäväksi.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on haasteellinen tehtävä, sillä onnistunutta tuotteistusta ei takaa pelkästään yrityksen substanssin hallinta. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen vaatii myös myynnin, asiakkuuksien ja markkinoinnin hallintaa. Käytännössä tuotekehitystyö on organisaation tuote- ja viestintästrategian jalkauttamista käytännön tekemisen tasolle. Tutkija vertaili palvelujen tuotteistamisen teorioissa neljän eri tutkijan tuotteistusmalleja. Lehtisen ja Niinimäen, Grönroosin sekä Trottin mallit oli testattu tutkimuksellisilla menetelmillä ja tutkimustulosten perusteella oli tehty johtopäätökset mallien luomiseksi. Parantaisen malli poikkesi kolmesta aikaisemmasta mallista, sillä se pohjautui pelkästään vahvaan tuotteistamistyön kautta saatuun kokemukseen, joka mallin kehittäjällä on.

Kukin organisaatio päättää itse, kuinka laajaa palveluiden tuotteistaminen on. Palvelujen tuotteistamisen avulla organisaation johto ja henkilöstö oppivat ymmärtämään palvelun kokonaisuuden paremmin sekä jäsentämään palveluiden osa-alueita sekä kehittämistarpeita. Palveluiden tuotteistamisen haasteena on, että suurin osa tuotteistusmalleista on luotu fyysisten tuotteiden kehitystä varten. Näin ollen kaikki palvelutuotteiden vaatimat asiat eivät tule malleissa huomioiduiksi. Pohdin esittelemiäni neljää mallia käytännön työn kautta ja itse tutkijana kiinnitin huomiota mallien lähtötilanteeseen, palveluiden tuotteistamisen alkusysäykseen. Tutkimani mallit sekä käytännön työssä tekemäni havainnot kertovat siitä, että ensimmäinen idea palvelujen tuotteistamiselle tulee usein oman organisaation sisältä. On huomattu, että oman organisaation sisäiset prosessit eivät toimi tehokkaasti tai että kilpailijalla on jo myytävänä kyseinen palvelu, jolloin halutaan kehittää omia palveluita

tuotteistetumpaan suuntaan. Ongelmana tällaisessa tilanteessa on, että omien sisäisten prosessien ratkominen ei välttämättä paranna asiakkaan kokemusta palvelun laadusta. Samoin kilpailijoiden seuraaminen ei useinkaan aikaansaa mitään uutta. Kaikissa tutkimissani malleissa huomion tulisi mielestäni kiinnittyä vahvemmin viestintään ja vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa, sillä aktiivisella vuorovaikutuksella on positiivisia vaikutuksia tuotekehitystyöhön.

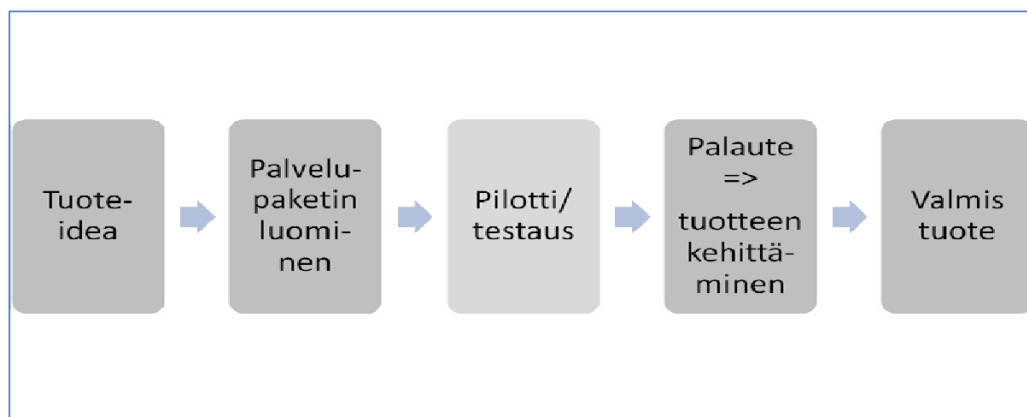
Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen teoriaa tuin viitekehyksessäni yrityksen liiketoimintamallin suunnittelulla. Liiketoimintamalli rakentuu organisaation tarjoomasta ja arvolutapauksesta, organisaation käytössä olevista resursseista, asiakassuhteista ja jakelumallista sekä organisaation ansaintalogiikasta. Nostin viitekehyksessä käsiteltäviksi aiheiksi asiakaslupauksen sekä ansaintalogiikan, sillä tarjoomaa, resursseja ja asiakkuuksia olen käsitellyt tämän kehittämistehtävän muissa osissa. Erityisesti ansaintalogiikka on tärkeää pohtia huolellisesti, sillä yksityisyrittäjän resurssit ovat hyvin rajalliset. Tämän takia halusin yhdistää Anondon palvelujen tuotteistamiseen ajatuksen siitä, että osa tuloista muodostuisi tilanteista, joissa yrittäjänä olen fyysisesti paikalla tarjoamassa valmennus- tai konsultointipalveluita ja osa tuloista muodostuisi ydinpalveluita tukevista lisä- ja tukipalveluista, kuten esimerkiksi sähköiset oppimisympäristöt, työkirjat ja analyysit.

Ansaintalogiikkaan liittyy myös ajatus verkostoitumisesta. Haluan yrittäjänä luoda sellaisen palveluiden tuotteistusmallin, jossa mahdollisimman monipuolisesti pystytään hyödyntämään asiakkaiden näkemystä, kokemusta ja resursseja. Tällaisen yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on, että asiakassuhde on sellainen, jota molemmat osapuolet haluavat kehittää ja jossa molemmat näkevät potentiaalia.

Anondon ensimmäinen tuotteistettu palvelupaketti on alaistaitoisuuden teeman ympärille rakennettu kokonaisuus, johon sisältyvät valmennus, työkirja sekä alaistaitoisuuden itsearvio. Valitsin alaistaitoisuuden aiheeksi sen takia, että aihe on melko rohkea ja ajatuksia herättävä ja sillä on kokemukseni mukaan kysyntää markkinassa myös tulevaisuudessa. Lisäksi alaistaitoisuus aiheena sopii koko työyhteisön valmennusteemaksi ja aihetta voi käsitellä sekä esimiehen että työyhteisön jäsenen näkökulmasta. Anondon yrittäjän tavoitteena on, että kaikki Anondon palvelut ovat tuotteistettuja vuoteen 2013 mennessä yrityksen strategian mukaisesti.

Osana tätä tutkimuksellista kehitystyötä Anondon yrittäjä luo oman näkemyksensä asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta pienyrityksessä. Mallia luotaessa yrittäjä on hyödyntänyt tutkimuksen viitekehityksessä esiteltyjä asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen malleja. Palvelujen tuotteistamisen mallia käyttäen Anondon yrittäjä luo alaitaito -tuoteperheen eli tuotteistaa oman asiantuntemuksensa myytäväksi konkreettiseksi tuotekokonaisuudeksi. Näin ollen asiantuntemuksen tuotteistamisessa on otettu huomioon myös tuotekokonaisuuden liiketoimintamalli, johon viitekehitys on antanut vahvan tuen.

Kuvaan alla mallin, jota kutsun asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen sekä liiketoimintamalli-ajattelun teorioista luoduksi alustavaksi palveluiden tuotteistamisen prosessiksi, niin kutsuttu 0-vaiheen versio palveluiden tuotteistamisesta.



Kuvio 16. Anondon 0-vaiheen versio palveluiden tuotteistamisesta.

3 Tuotteistamisen toteuttaminen

Anondon yrittäjällä oli selkeä visio jo yritystä perustettaessa keväällä 2008, että Anondon tarjoamien asiantuntijapalveluiden tulee olla tuotteistettuja kokonaisuuksia. Lisäksi yrittäjä halusi luoda asiantuntijapalveluita tukemaan erilaisia konkreettisia tuotteita, kuten esimerkiksi erilaiset analyysit, opintomateriaalit ja työkirjat. Nämä näkemykset toimivat lähtöajatuksena yrittäjän lähtiessä käynnistämään tutkimuksellista kehitystyötään, joka alkoi syksyllä 2008 yrittäjän aloittaessa ylemmän

ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisen. Virallinen hyväksyntä tutkimuksen aloittamiselle tuli tammikuussa 2009, kun yrittäjä Riikka Hovi solmi Metropolia ammattikorkeakoulun kanssa sopimuksen opinnäytetyön sisällöstä ja tavoitteista. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon sisältämä valmistava opetus sekä opetukseen liittyvät oppimistehtävät ovat toimineet tämän tutkimuksen tukena, sillä oppimistehtävät ovat samalla toimineet opinnäytteen osaraportteina.

Tutkimus on jaettavissa kahteen osa-alueeseen: tutkimukselliseen tiedonhankinta- ja analysointityöhön sekä tuotekehitystyöhön. Nämä kaksi linjaa ovat kulkeneet läpi tutkimuksen rinnakkain ja molemmat ovat tuoneet hyötyä sekä opinnäytteen teoreettisen tiedon hankkimiseen että käytännönläheisen tuotekehitystyön toteuttamiseen.

Tutkimuksellisen kehitystyön aikatauluun ovat vaikuttaneet sekä tutkijan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kurssien aikataulut että Anondon sisäinen kehitystyö. Samaan aikaan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suoritettaessa on ollut tärkeää turvata yrittäjän toimeentulo. Tämä on tarkoittanut Anondon palveluiden myymistä, markkinoimista ja tuottamista normaalisti. Konkreettisten tuotteiden suunnittelua ja toteuttamista, kuten esimerkiksi alaitaito-analyysi ja -työkirja, yrittäjä on tehnyt valmennusten kannalta hiljaisempina kuukausina.

Tutkimukselliseen kehitystyöhön liittyvä teoreettisen tiedon hankinta ja analysointi sekä asiakastutkimukset on tehty ajanjaksolla joulukuu 2008 - heinäkuu 2009. Alaitaito - tuoteperheen rakentamisen sekä konkreettisen työn alaitaito-analyysin ja työkirjan kirjoittamiseksi tein ajanjaksolla heinäkuu 2009 - marraskuu 2010.

3.1 Tuoteidea

Tuotekehitystyö lähti liikkeelle joulukuussa 2008 yrittäjän lähtiessä kartoittamaan kilpailijoitaan. Yrittäjällä oli jo vahva ajatus alaitaitoisuuteen liittyvän asiantuntijuuden tuotteistamisesta, mutta yrittäjä tarvitsi päätöksenteon tueksi faktatietoa asiakastarpeista, markkinoista ja kilpailijoista. Yrittäjä laati kilpailija-analyysin (liite 1) nimenomaan alaitaito -tuotteisiin liittyen, sillä valmennus- ja konsultointialan toimijoita on markkinassa runsaasti ja näin ollen kilpailija-analyysiä yleisellä tasolla ei ollut

järkevää tehdä. Oleellista oli keskittyä alaistaito -tuotteiden tarjontaan ja näkyvyyteen markkinassa. Tammikuussa kilpailija-analyysin valmistuttua yrittäjä pystyi laatimaan myös Anondon tuotteistuksen nykytila-analyysin (liite 2), joka kuvasi selkeän tarpeen lähteä kehittämään Anondon palveluista tuotteita. Yrittäjä oli jo kokenut haasteelliseksi myydä oma asiantuntijuutensa ilman palveluiden tuotteistamista.

Huhtikuussa 2009 yrittäjä teki päätöksen keskittyä palveluiden tuotteistamisessa ensimmäiseksi alaistaitoisuuden teemaan. Päätöstä tuki yrittäjän oma suuri kiinnostus alaistaitoisuutta kohtaan, oma esimiestyön tuoma näkemys koko työyhteisön aktivoimisesta toimimaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä kilpailija-analyysin tuoma varmuus toimintatilasta markkinassa tämän aiheen tiimoilta. Yrittäjä päätti luoda ensimmäiseksi valmennuspaketit, jotka käsittelivät alaistaitoisuutta sekä esimiehen että alaisen näkökulmasta. Seuraavina jäseninä tuoteperheeseen tulisivat liitetyiksi alaistaito-analyysi sekä työkirja alaiselle.

3.2 Kyselytutkimus potentiaalisille asiakkaille

Koska yrittäjä toimii yksin, tuntui erittäin tärkeältä saada tuoteidealle vahvistus myös asiakasmarkkinasta. Näin ollen yrittäjä päätti toteuttaa kyselytutkimuksen tavoitteenaan saada tukea omalle näkemykselleen ja tuoteidealleen. Lähinnä yrittäjää kiinnosti julkisen sektorin näkemys siitä, olisivatko organisaatioiden edustajat kiinnostuneita valmennukseen liitettävistä ja näin ollen lisämaksullisista lisäpalveluista.

Kysely lähetettiin 25 vastaajalle julkishallinnon eri organisaatioihin. Tutkimus oli otantatutkimus, koska potentiaalisten julkishallinnon asiakkaiden perusjoukko on hyvin suuri. Vastaajiksi valikoitiin henkilöitä, jotka ovat esimiesasemassa ja heillä joko on tai ei ole alaisia sekä henkilöitä, jotka ovat organisaationsa HR- tai kehitysyksikössä asiantuntijatehtävissä.

Kyselyn vastausprosentti oli 84 %, mitä tutkimuksen tekijä pitää erittäin hyvänä. Kysely lähetettiin julkishallinnon organisaatioihin sen takia, että tutkimuksen toimeksiantaja (yrittäjä) näkee julkishallinnon organisaatioissa suuren kiinnostuksen alaistaitoisuuden teemaa kohtaan. Kysely lähetettiin sellaisiin organisaatioihin, jotka eivät ole ennestään yrittäjän asiakkaita.

Tiedonkeruu suoritettiin ajalla 1.6. - 10.6.2009. Vastausaika oli suhteellisen lyhyt, mutta yrittäjä näki, että pidempi vastausaika ei olisi merkittävästi parantanut vastausprosenttia tai antanut mitään merkittävää uutta tietoa. Nyt saadulla vastausmäärällä saatiin riittävä yrittäjän kannalta positiivisten vastausten vastausprosentti.

Seuraavassa on esitelty havainnollistavien taulukoiden ja kuvien avulla sähköisestä kyselystä saatuja tuloksia. Vastaukset perustuvat 21 vastaajan mielipiteisiin, joten vastaukset eivät varmastikaan ole yleistettävissä kaikkiin tuotteistusprojekteihin. Vastaukset antavat kuitenkin tutkimuksen toimeksiantajalle (yrittäjälle) selvän indikaation siitä, että tuotteistusprojektissa tehdään oikeita asioita. Vastausten analysoinnissa on käytetty Excel - ja SPSS -ohjelmia sekä kyselykone.fi -työkalun omia raportointityökaluja.

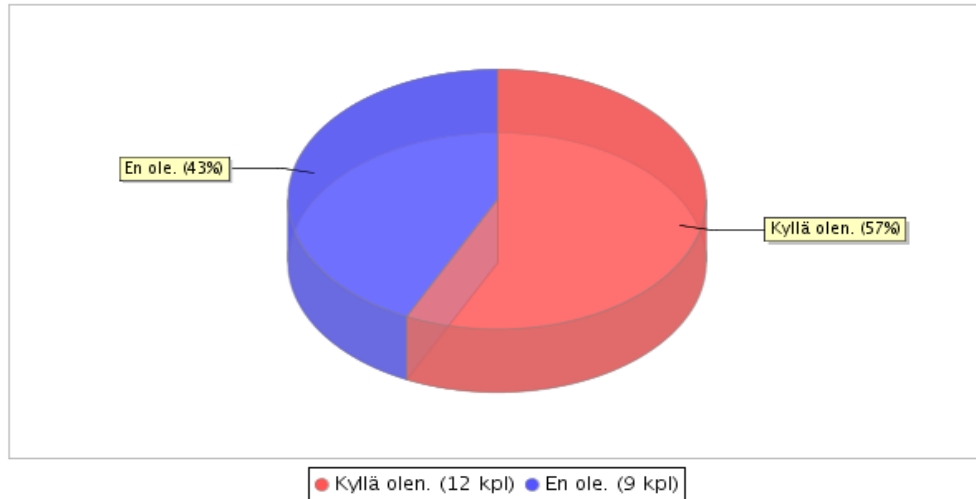
Taustakysymyksenä vastaajia pyydettiin kertomaan, millaisessa asemassa vastaaja organisaatiossaan on. Alla olevasta taulukosta näkyvät kolme vastausvaihtoehtoa kuvaavat samalla vastaajajoukkoa. Taustakysymyksenä kysyttiin myös vastaajan edustamaa organisaatiota, mutta tämä kysymys oli vapaaehtoinen.



Kuvio 17. Vastaajien jakauma aseman perusteella.

Kyselyssä kysyttiin vastaajan valtaa tehdä ostopäätös henkilöstövalmennuksen hankinnan suhteen. Tutkijalla ei ollut etukäteen käytössään tätä tietoa.

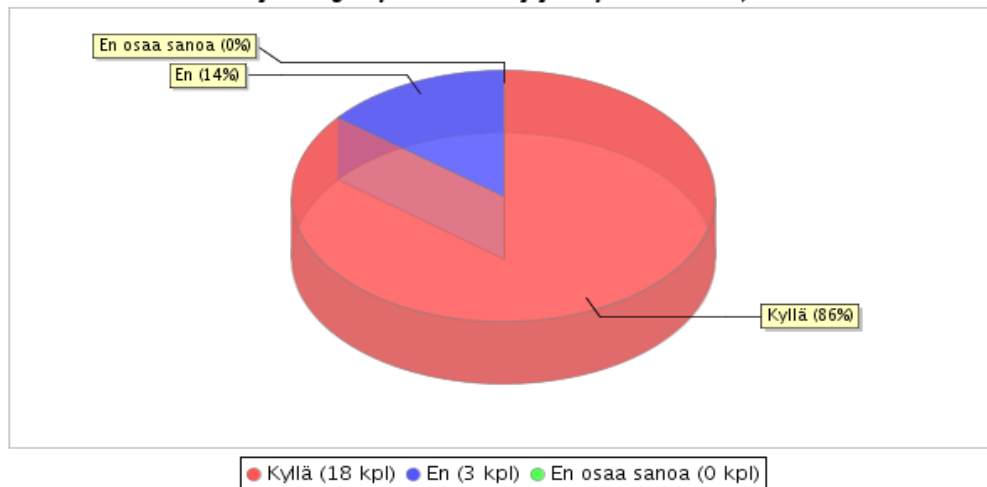
Oletteko päättävässä asemassa henkilöstövalmennuksia ostettaessa?



Kuvio 18. Vastaajien valta tehdä ostopäätöksiä.

Tutkimuksen toimeksiantajalle (yrittäjälle) oli erittäin tärkeää saada tietää, onko markkinassa kiinnostusta hänen suunnittelemaansa tuotteita kohtaan. Yrittäjä haluaa vastata tuotteillaan selvään asiakastarpeeseen. 86 % potentiaalisista asiakkaista oli kiinnostunut konkreettisista työkaluista henkilöstön valmentamiseen liittyen ja 14 % ei osoittanut kiinnostusta. Näin ollen on yrittäjän näkökulmasta selkeästi tulkittavissa, että kiinnostusta valmennuksen yhteyteen liitettävälle tuotteelle on.

Olisitteko kiinnostunut, mikäli henkilöstökoulutuksen yhteyteen voisi ostaa konkreettisia työkaluja (esim. työkirjat/itseanalyysit/tehtävät)?



Kuvio 19. Kiinnostus henkilöstövalmennuksen tuotteita kohtaan.

Tutkimuksen toimeksiantaja halusi myös selvittää, onko kiinnostuksella yhteyttä siihen, onko henkilö henkilöstövalmennusten hankinnan suhteen päättävässä asemassa organisaatiossa vai ei. Tutkimuksessa on ristiintaulukoinnin avulla selvitetty kahden muuttujan yhteyttä toisiinsa.

Ostovalta 1 = henkilö on päättävässä asemassa henkilöstövalmennuksia ostettaessa

Ostovalta 2 = henkilö ei ole päättävässä asemassa henkilöstövalmennuksia ostettaessa

Kiinnostus ostaa 1 = henkilö on kiinnostunut henkilöstön kehittämisen tuotteista

Kiinnostus ostaa 2 = henkilö ei ole kiinnostunut henkilöstön kehittämisen tuotteista

	Kiinnostus ostaa		Total
	1	2	
Ostovalta 1	11	1	12
2	7	2	9
Total	18	3	21

Kuvio 20. Ostohalukkuuden ja -vallan välinen yhteys.

Kuviossa 20 kuvattu ristiintaulukointi osoittaa selkeästi sen, että riippumatta siitä, onko henkilöllä valta päättää hankinnoista, hän on silti kiinnostunut tuotteista. Tämä on tutkimuksen toimeksiantajalle tärkeä tieto, sillä myös niillä henkilöillä, joilla ei ole suoranaista ostovaltaa, on mahdollisuus usein osallistua hankintojen ideointiin ja olla sitä kautta vaikuttamassa päätöksenteossa.

Tutkimuksen lähtökohtana oli yksityisyrittäjän tarve selvittää, olisiko valmennuspalvelun yhteyteen myytävillä tuotteilla myyntipotentiaalia. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, sillä otoksen koko oli pieni ja tutkimus palveli vain yhtä yritystä. Tämä oli jo tutkimusta suunniteltaessa tiedossa, sillä tavoitteena oli tukea yksityisyrittäjää tekemään päätöksiä menestyksellisen etenemisen suhteen. Toisaalta julkishallinnon asiakkaiden mielenkiinto valmennuspalveluiden yhteyteen myytäviä tuotteita kohtaan tuli todistettua positiiviseksi, mikä voi osaltaan palvella myös muita valmennusyrityksiä, jotka tuotteistavat tuotteita myytäväksi valmennuspalvelun yhteyteen.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että riippumatta siitä, onko henkilöllä valta tehdä ostopäätös valmennuspalveluiden hankinnasta, julkishallinnossa työskentelevä esimies ja/tai HR -asiantuntija on kiinnostunut valmennuspalvelun yhteyteen linkitettävistä tuotteista. Tämä tutkimustulos antoi yrittäjälle varmuuden jatkaa asiantuntijapalveluiden tuotteistamista ja palvelupaketin kehittämistä.

3.3 Sisällön suunnittelua tukeva tutkimus

Edellä kuvattu tuoteideaa tukeva tutkimus antoi yrittäjälle varmuuden jatkaa palvelupaketin rakentamista, sillä vastausten perusteella oli tulkittavissa, että kiinnostusta valmennuksen yhteyteen liitettävillä tuotteilla on. Näin ollen yrittäjä näki, että oli aika ryhtyä suunnittelemaan tuotteiden sisältöä konkreettisemmalle tasolle. Tähän suunnitteluun tueksi yrittäjä laati kyselytutkimuksen, jossa sekä määrällisten että laadullisten vastausten perusteella oli mahdollista nähdä tarve tuotteiden sisältöjen painotuksiin.

Kysely lähetettiin 25 vastaajalle julkishallinnon eri organisaatioihin. Kysely lähetettiin vastaajille samassa yhteydessä kuin tuoteideaa testaava tutkimuskin. Tutkimus oli

otantatutkimus, koska potentiaalisten julkishallinnon asiakkaiden perusjoukko on hyvin suuri. Vastaajiksi valikoitiin henkilöitä, jotka ovat esimiesasemassa ja heillä joko on tai ei ole alaisia sekä henkilöitä, jotka ovat organisaationsa HR- tai kehitysyksikössä asiantuntijatehtävissä.

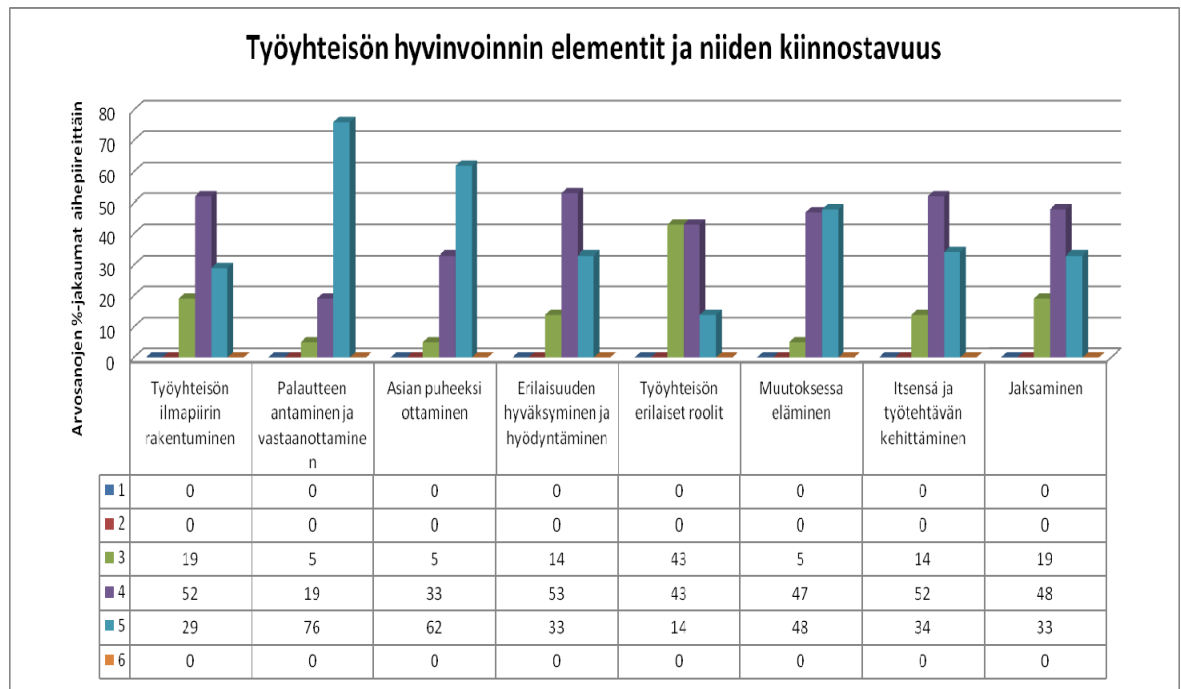
Kyselyn vastausprosentti oli 84 %, mitä tutkimuksen tekijä pitää erittäin hyvänä prosenttina. Kysely lähetettiin julkishallinnon organisaatioihin sen takia, että tutkimuksen toimeksiantaja (yrittäjä) näkee julkishallinnon organisaatioissa suuren kiinnostuksen alustamiseksi teemaa kohtaan. Kysely lähetettiin sellaisiin organisaatioihin, jotka eivät ole ennestään yrittäjän asiakkaita.

Tiedonkeruu suoritettiin ajalla 1.6. - 10.6.2009. Vastausaika oli suhteellisen lyhyt, mutta yrittäjä näki, että pidempi vastausaika ei olisi merkittävästi parantanut vastausprosenttia tai antanut mitään merkittävää uutta tietoa. Nyt saadulla vastausmäärällä saatiin riittävä yrittäjän kannalta positiivisten vastausten vastausprosentti. Sisällön suunnitteluun liittyvässä tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat vastaajat kokevat tärkeimmiksi/kiinnostavimmiksi (annetuista vaihtoehdoista), kun puhutaan yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoista työyhteisössä. Kyselyssä oli työyhteisön hyvinvointiin liitetty erilaisia elementtejä, joita vastaajia pyydettiin arvioimaan. Nämä elementit olivat: työyhteisön ilmapiirin rakentuminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, asian puheeksi ottaminen, erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen, työyhteisön erilaiset roolit, muutoksessa eläminen, itsensä ja työtehtävän kehittäminen, jaksaminen. Vastaajat priorisoivat vaihtoehdot numeerisesti ja lisäksi heiltä pyydettiin sanallisia kommentteja aiheeseen liittyen.

Vastaajia pyydettiin antamaan mielipide kunkin osa-alueen tärkeydestä seuraavan arvosana-asteikon mukaisesti:

- 1 = ei ollenkaan tärkeä
- 2 = hiukan tärkeä
- 3 = jokseenkin tärkeä
- 4 = tärkeä
- 5 = erittäin tärkeä
- 6 = ei osaa sanoa



Kuvio 21. Työyhteisön hyvinvoinnin elementit ja niiden kiinnostavuus.

Positiivista tuloksissa oli se, että vaihtoehtoa 6 (ei osaa sanoa) ei ollut käytetty kertaakaan. Tämä osoittaa, että vaihtoehdot olivat selkeitä ja toisaalta sen, että vastaajat kokivat annetut vaihtoehdot tärkeiksi. Aiheiden sisällöllistä tärkeyttä tukee myös se, että arvosanoja 1 (ei ollenkaan tärkeä) ja 2 (hiukan tärkeä) ei myöskään käytetty. Näin ollen tuloksista näkee, että kaikki työyhteisön hyvinvointiin tässä kyselyssä liitetyt määreet on koettu työyhteisön hyvinvointiin kuuluviksi elementeiksi ja edes jokseenkin tärkeiksi. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä puheeksi ottaminen ovat tulosten mukaan asioita, joihin työyhteisöt kaipaavat eniten tukea.

Tutkimuksessa vastaajilta kysyttiin myös vapaita kommentteja henkilöstön hyvinvointiin liittyen kysymyksellä: "Mitä muita aihealueita/mistä näkökulmasta toivoisitte työyhteisön yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin liittyen käsiteltävän?" Vapaita sanallisia kommentteja ei tullut paljoa, mutta ne tukevat hyvin numeerisia tuloksia. Pääosin kommenttien toiveet, kuten alla on esitelty, painottuivat tuotteiden käytännönläheisyyteen ja siihen, miten valmennuksen jälkeen esimerkiksi työkirja voisi toimia työyhteisön yhteisen oppimisen tukena.

"Olisi hyvä, jos yhteisen valmennuksen jälkeen olisi mahdollisuus käsitellä aihetta oman tiimin kesken. Tässä työkirja voisi auttaa."

"Kauniit korulauseet paremmasta työilmapiiristä eivät lämmitä ketään! Aiheet pitäisi tuoda käytännön esimerkein lähelle työntekijöitä."

Alaistaito on monitahoinen ja usein tunteitakin nostattava asia ja työyhteisön jäsenen on hyvin vaikea kehittyä työssään ilman esimiehen tukea. Niinpä erään vastaajan kommentti todella pistää pohtimaan, mitkä ovat ne todelliset keinot tai sanat, jolla idean alaistaitoisuudesta saisi positiivisesti juurrutettua työyhteisöihin.

"Miten saada yllä mainitut hyvinvoinnin osa-alueet osaksi työyhteisön arkea?"

Tutkimuksen vapaat sanalliset kommentit avasivat hyvin numeerisia vastauksia. Vastausten avulla yrittäjä sai käyttöönsä arvokasta tietoa tuotteiden sisältöön ja sisällön painotuksiin liittyen.

3.4 Prototyyppi ja sen koettelu

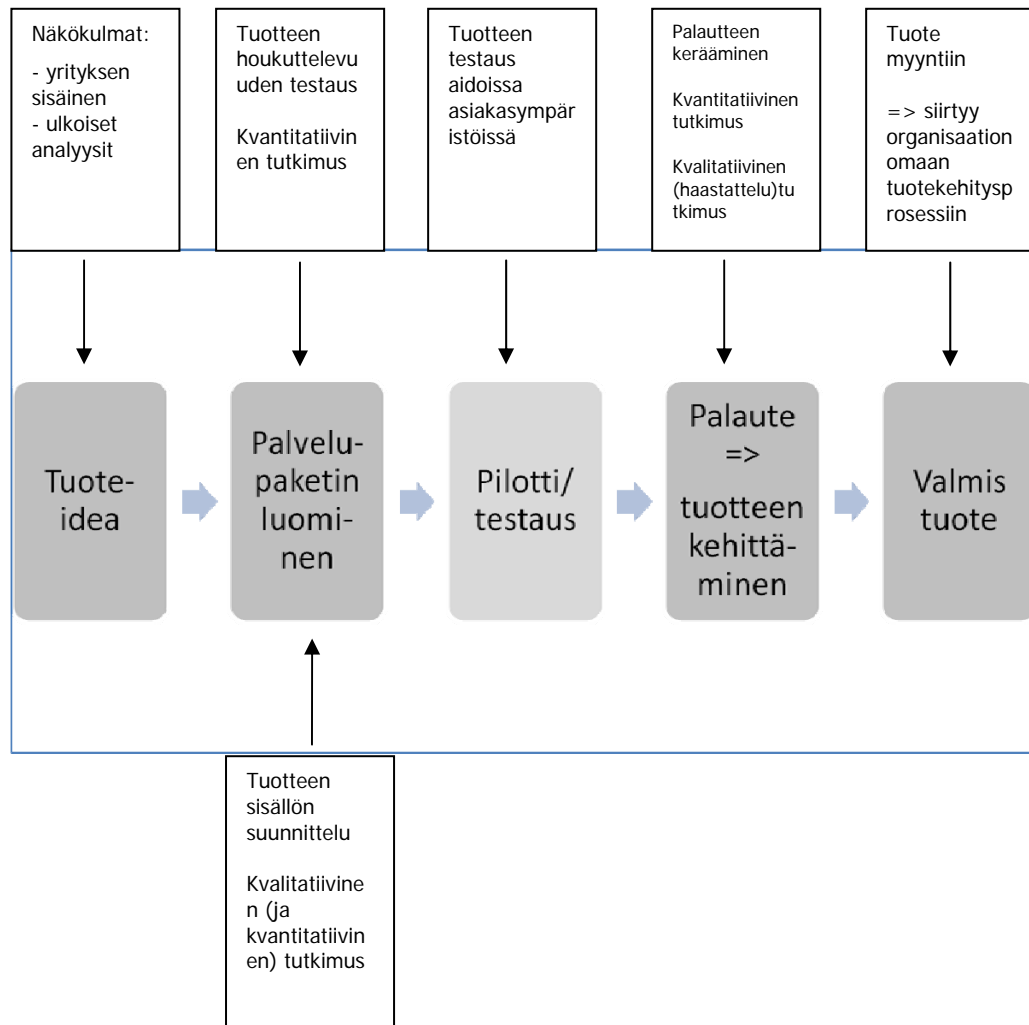
Yrittäjän tekemät tutkimukset sekä ympäristöä ja kilpailijoita kartoittavat analyysit olivat tuoneet yrittäjän näkökulmasta riittävän määrän tietoa ja antaneet vahvistuksen edetä suunnitellulla asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen polulla. Alkuperäinen idea alaistaito-tuoteperheen rakentamisesta oli tutkimuksienkin perusteella kannatettava ajatus. Lisäksi yrittäjän saamat jatkuvat palautteet ja viestit asiakasrajapinnasta antoivat vahvistuksen keskittyä ensimmäiseksi alaistaitoisuuden tuotteistamiseen.

Kesän 2009 aikana yrittäjä rakensi alaistaitoisuuden teemaan valmennuspaketit, joiden avulla alaistaitoisuutta voi esitellä asiakasorganisaatioille sekä esimiehen että työyhteisön jäsenen näkökulmasta. Valmennusmateriaalit on rakennettu monista eri alaistaitoisuuteen kuuluvista teemoista. Näin ollen asiakasorganisaation toiveiden ja tarpeiden mukaisesti yrittäjällä on mahdollisuus rakentaa asiakaskohtaisia toteutuksia yhdistelemällä valmennuspaketin eri moduuleita toisiinsa. Yrittäjä on myynyt alaistaito-valmennuksia kevästä 2009 lähtien, joten asiakaskohtaamisissa yrittäjällä oli mahdollisuus kerätä palautetta sekä valmennuksesta että mahdollisesta kiinnostuksesta

valmennusta tukevia tuotteita kohtaan. Valmennukset ovat saaneet niihin osallistuneilta henkilöiltä aina poikkeuksetta kiitettävän palautteen. Lisäksi valmennuksen tilanneet henkilöt ovat olleet erityisen kiinnostuneita valmennusta tukevista tuotteista, sillä konkreettisten tuotteiden avulla on helpompi varmistaa valmennuksen vaikuttavuus organisaatioissa.

Ensimmäiseksi valmennuspalveluita tukevaksi tuotteeksi yrittäjä valitsi alaistaito-analyysin, jonka tekeminen ajoittui suurimmaksi osaksi valmennuspalveluiden kysynnän kannalta hiljaiseen aikaan kesä-heinäkuuhun 2009. Alaistaito-analyysi lanseerattiin tammikuussa 2010 ja analyysiä on markkinoitu ja myyty hyvällä menestyksellä siitä lähtien. Toiseksi alaistaito -valmennuksia tukevaksi tuotteeksi yrittäjä valitsi Alaistaito-työkirjan. Työkirjan tekeminen aloitettiin syyskuussa 2009. Yrittäjä asetti työkirjalle kaksi tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli pitää työkirja paljon tehtäviä sisältävänä käytännönläheisenä työkirjana. Toisena tavoitteena oli saada työkirjasta aikaan sellainen, että asiakasorganisaatiot voisivat ostaa kirjan omaehtoisen oppimisen tueksi. Yrittäjä työsti kirjaa paljon pystyäkseen läpi koko luomisprosessin saavuttamaan nämä kaksi tavoitetta. Kirja valmistui marraskuussa 2010.

Yrittäjällä on kiinteän asiakasyhteistyön ansiosta kumppanuudeksi muodostuneita yhteistyötahoja. Näin ollen yrittäjällä oli mahdollisuus palvelupaketin eri osia rakentaessa testata ajatuksiaan myös näillä henkilöillä. Samaan aikaan palvelupaketin rakentamisen yhteydessä yrittäjä pohti asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen mallia. Oli selvää, että aiemmin esitelty niin kutsuttu 0-vaiheen tuotteistamismalli ei olisi riittävä tuki asiantuntijapalveluiden tuotteistamiselle mikroyrityksessä, mikäli yrittäjä palveluja tuotteistaessaan olisi aidosti kiinnostunut asiakkaiden mielipiteistä. Näin ollen asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen yhteydessä yrittäjä alkoi jäsentää omaa ajatustaan palveluiden tuotteistamisen mallista, joka tukisi pienyrittäjää asiantuntemuksen paketoimisessa tuotteeksi.



Kuvio 22. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen malli pienyrityksessä.

4 Prototyypin käytäntöön vieminen

Yksityisyrityksinä koin tärkeäksi, että rakentamani palvelupaketti testattaisiin aidoissa asiakasympäristöissä. Vain näin olisi mahdollista saada aito asiakaspalaute tuotteiden toimivuudesta ja käytännölläisyydestä. Tavoitteena oli saada sellaista palautetta, jonka avulla olisi mahdollisuus kehittää palvelupakettia edelleen. Seuraavassa esittelen alaitaito-palvelupaketin testauksen loppukäyttäjäympäristössä.

4.1 Palvelupaketin käytäntöön vieminen

Palvelupaketin käytäntöön vieminen toteutettiin pilotteina kolmessa eri asiakasyrityksessä. Olin laittanut kyselyitä pilottiyhteistyöstä sellaisten julkisten sektoreiden koulutusyhteyshenkilöille, joiden kanssa olin tehnyt aiemmin yhteistyötä. Toimin näin sen takia, koska uskoin pääseväni tällaisiin organisaatioihin sisään helpommin keskeneräisen tuotteeni kanssa kuin organisaatioihin, jotka eivät tunne osaamistani tai tapaani toimia. Lisäksi toimintaani ohjasi aikataulu, sillä tavoitteenani oli saada pilotit toteutettua kevät-kesällä 2011.

Kiinnostusta palvelupakettiani kohtaan syntyi kiitettävästi ja valitsin kolme melko erilaista organisaatiota. Tavoitteenani oli hyödyntää organisaatioiden erilaisuutta, jotta saisin mahdollisimman monenlaisia mielipiteitä hyödynnettäväksi asiakaspalautteista. Samalla halusin nähdä pilottiasiakkaat potentiaalisina asiakkaina ja markkinoida omaa osaamistani mahdollisimman laajasti.

Pilottiasiakkainani toimivat Oikeusministeriön erään hallinnonalan organisaatio, SLK Instituutti sekä Finanssi- ja vakuutuskoulutus FINVA. Lähetin asiakasorganisaation yhteyshenkilöille kutsut (liite 4) viikkoa ennen tilaisuutta. Yhteyshenkilö jakoi organisaationsa sisällä kutsut osallistujille. Kutsussa kehotin olemaan minuun yhteydessä jo ennen tilaisuuden alkua, mikäli kysymyksiä aiheeseen liittyen nousee mieleen. Pilotit toteutettiin kolmen tunnin tilaisuuksina, joihin sisältyi alaistaito-palvelupaketti kokonaisuudessaan: valmennus, alaistaito-analyysi ja alaistaito-työkirja. Jokaisen tilaisuuden lopuksi keräsin osallistujilta kirjallisen palautteen palautelomakkeen avulla (liite 5).

Ensimmäisenä pilottiasiakkaana toimi oikeusministeriön erään hallinnonalan organisaatio. Pilotti toteutettiin 17.5.2011 ja tilaisuuteen osallistui 19 henkilöä. Olin kouluttanut tätä organisaatiota tasan puoli vuotta aiemmin saman teeman äärellä. Näin ollen pääsin tätä valmennusta valmistellessani heti testaamaan, olinko luonut itselleni riittävän monipuolisen moduulipaketin, jotta uusi näkökulma tähän valmennukseen löytyy. Toteutin valmennuksen niin kutsuttuna jatkokoulutuksena, jolloin pääsimme käytännön harjoituksin syventämään alaistaitoisuuden teoriaa käytäntöön.

Toinen pilottiasiakkaani oli Finanssi- ja vakuutuskoulutus FINVA ja sieltä ryhmä, joka suunnittelee ja toteuttaa asiantuntijoiden seminaariluentoja yrityskohtaisiin toteutuksiin. Pilotti toteutettiin 23.5.2011 ja tilaisuuteen osallistui ryhmässä työskentelevät neljä henkilöä. Ryhmän koko antoi minulle mahdollisuuden toteuttaa alaistaito-valmennuksen osuus paljon henkilökohtaisemmin kuin suuremman ryhmän kanssa. Näin ollen valmennusosuus oli hyvin keskusteleva ja ryhmä pääsi heti pohtimaan alaistaitoisuuteen liittyviä kysymyksiä oman tiimensä näkökulmasta tilaisuuden aikana.

SLK Instituutin perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkinnoista vastaavat asiantuntijat olivat kolmas pilottiryhmäni. Tilaisuus toteutettiin 6.6.2011 ja siihen osallistui 13 henkilöä. Valmennukseen sisältyi ryhmätehtäviä, joita tehdessään osallistujat havaitsivat tarpeen nostaa teeman aiheet laajempaankin keskusteluun organisaatiossaan. Ryhmä myös tunnisti sidosryhmiä, joiden kanssa suunnittelutyötä pitäisi tehdä arjessa aktiivisemmin. Minulle tilaisuuden vetäjänä oli palkitsevaa nähdä, että koska koulutusalan ammattilaisetkin tarvitsevat aikaa oman työnsä kehittämiseen, niin tämä tilaisuus tarjosi yhteiselle pohtimiselle tällaisen mahdollisuuden.

Alaistaito -palvelupaketin pilotointi oli asiakasorganisaatioille veloituksetonta, lukuun ottamatta työkirjoja, joista veloitin puolet kirjan myyntihinnasta. Näin sain katettua työkirjojen ja alaistaito-analyysien painokustannukset. Halusin valmennuksen olevan veloituksetonta, sillä asiakkaat näkivät vaivaa antaessaan palautetta tuotteistani ja antoivat näin ollen todella arvokasta tietoa Anondon tuotekehitykselle. Lisäksi halusin myös kiittää pilottiasiakkaita rohkeudesta lähteä testaamaan keskeneräistä kokonaisuutta. Jokainen palvelupakettia pilotoinut asiakasryhmä antoi pilottitilaisuudesta positiivista palautetta ja tilaisuudet johtivat jatkoyhteistyön kartoittamiseen Anondon ja asiakasorganisaatioiden välillä.

4.2 Asiakaspalaute, johtopäätökset

Varasin asiakaspalautteen antamiselle aikaa jokaisen pilottitilaisuuden loppuun, sillä halusin kerätä sähköisen palautteen sijasta kirjallisen palautteen. Näin toimin sen takia, että halusin kaikkien osallistujien antavan palautetta. Olin kutsukirjeessä kertonut opinnoistani ja palautteen saamisen tärkeydestä ja oli mukava huomata, että

osallistujat selvästi odottivat pääsevänsä antamaan palautetta ja antoivat mielipiteensä rauhassa ja pohtien.

Esittelen seuraavassa tulokset annetuista palautteista. Olen koonnut numeeriset palautteet kysymyksittäin yhdeksi yhteiseksi keskiarvoksi kaikilta asiakkailta. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kannalta yksittäisten organisaatioiden tulokset eivät ole oleellisia, vaan keskiarvot ja ennen kaikkea niitä tukevat sanalliset palautteet riittävät. Organisaatiokohtaiset tulokset puran normaalin liiketoiminnan puitteissa ja yhteenvedon palautteesta olen toimittanut kunkin asiakaspilotin yhteyshenkilölle. Huomioitavaa tuloksia tarkastellessa on myös se, että vaikka tulokset on esitetty keskiarvolukuina, niin vastaajajoukko on pieni, eikä näin ollen yleistettävyyttä tämän tutkimuksen ulkopuolelle ole. Lisäksi vastaajien antama sanallinen palaute on erittäin arvokasta ja tulkinnoissani olen antanut suurimman merkityksen juuri sanalliselle palautteelle. Itse olen seuraavassa tarkastellut tuloksia sekä yrittäjänä että tutkijana, mikä tarkoittaa liiketoiminnallisen näkemyksen vahvaa läsnäoloa tuloksia tulkittaessa.

Osallistujia pyydettiin antamaan mielipiteensä asteikolla

5 = täysin samaa mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

3 = en osaa sanoa

2 = jokseenkin eri mieltä

1 = täysin eri mieltä

Kysymys 1

Onko palvelupaketti (valmennus + työkirja + itsearvio) mielestäsi toimiva kokonaisuus/oppimisen väline työyhteisötaitoisuuteen tutustuttaessa?

keskiarvo: 4,2

Kysymys 2

Voisiko työkirjaa tai itsearviota käyttää mielestäsi ilman valmennusta itseoppimisen tukena?

keskiarvo: 3,6

Kysymys 3

Mahdollistaako palvelupaketti mielestäsi työyhteisön kehittymisen positiivisempaan ja vuorovaikutuksellisempaan suuntaan?

keskiarvo: 4,1

Kysymykset 1 ja 3 ovat kysymyksiä, jotka linkittyvät tämän tutkimuksellisen kehitystyön mittareihin. Kysymyksen 2 halusin kysymyspatteristoon, koska tieto on minulle liiketoiminnan ja ansaintalogiikan suunnittelussa tärkeä. Numeerisia arvioita täydentävät asiakkaiden antamat sanalliset palautteet. Kokonaisuudessaan tulkitSEN numeeriset arviot positiiviseksi palautteeksi. Numeerisia arvoja tulkitSEN kuitenkin myös sanallisen palautteen kautta, sillä vastaajien ajatukset avaavat arvosanoja syvemmälle tasolle.

Vastaajat kokivat alaistaitoisuuden palvelupaketin toimivaksi kokonaisuudeksi. Yhteiskeskiaarvo kaikilta pilottiasiakkailta oli 4,2. Lisätuotteet, työkirja ja analyysi, otettiin pilotointitilaisuuksissa innostuneesti vastaan ja tutkija huomasi tuotteiden herättävän vapaata keskustelua alaistaitoisuuden tiimoilta. Palvelupaketin toimivuutta tukevat myös aiheesta saadut sanalliset kommentit:

”Nämä kolme (valmennus, työkirja, analyysi) yhdessä ryhmätöiden ja henkilöstön keskustelun kanssa tuntuvat toimivalta kokonaisuudelta.”

”Hyvin jäsennelty kokonaisuus.”

”Hyvä yhdistelmä, jolla saavutetaan ymmärrys, mistä on kysymys.”

Halusin myös tutkimuksessani selvittää, voisiko alaistaito-työkirjaa ja -analyysiä asiakkaiden mielestä käyttää itseoppimisen apuna. Ajatukseni tämän kysymyksen taustalla oli, että mikäli organisaatiot olisivat kiinnostuneita alaistaito -teeman käsittelystä organisaatiossaan, he voisivat ostaa Anondolta työkalut asian käsittelyyn ja toteuttaisivat valmennusosuuden esimerkiksi oman organisaationsa sisäisen asiantuntijan toteuttamana. Toinen vaihtoehto olisi, että ilman valmennusta työyhteisön jäsen voisi itsenäisesti kehittää omia taitojaan työyhteisön jäsenenä.

Asiakkaiden arvio tähän asiaan oli 3,6. Tulkitseen arvosanan lievästi asiaa tukevaksi, mutta tämän asian kohdalla sanalliset kommentit avaavat ajatuksia paremmin.

"Periaatteessa kyllä, mutta paremmin avautuakseen ja käytäntöön tukemiseksi vaatii alustuksen ja yhteenvedon."

"Teema tarvitsee keskustelua, yhteisen näkemyksen muodostamista."

"Tiettyt asiat kaipaavat avaamista, keskustelua ja ryhmäpohdintoja, vaikka teoriaosuus sinänsä on hyvä. Jos henkilön motivaatio on korkealla, hän voi pelkän materiaalin avulla opiskella itse."

Tämän tutkimuksellisen kehitystyön kolmantena mittarina oli asiakkaiden kokemus siitä, mahdollistavatko alaistaito-tuotteet työyhteisön hyvinvoinnin kehittymisen positiivisempaan ja vuorovaikutuksellisempaan suuntaan. Keskiarvo asiakasryhmiltä tähän kysymykseen oli 4,1. Tulos on positiivinen, mutta sanalliset kommentit nostivat esiin useita huomioita teeman käsittelyyn ja yleiseen työyhteisön hyvinvointiin liittyen.

"Riikan (kouluttajan) tapa käsitellä asioita on erittäin arvostava ja vuorovaikutteinen. Uskon, että vaikeidenkin asioiden puheeksi otto tällaisen valmennuksen jälkeen helpottuu."

"Palvelupaketti luo hyvät lähtökohdat, mutta työ ja käytäntöön vieminen on työyhteisön asia."

"Kaikki keskustelut edistävät vuorovaikutusta, tosin työ ei saa jäädä pelkästään siihen, että kerran asiat käydään läpi. Myös ulkopuolinen vetäjä tekee asiasta neutraalimman."

"Paketti antaa työkalut kehittymiselle. Käytäntö ja miten asioita oikeasti tehdään riippuu jokaisesta itsestään sekä johdon esimerkistä ja sitoutumisesta aiheen julkituomiselle."

"Ideoita kehittämiseen, mutta käytännön toteutus aiemmin ollut ongelma."

”Tarvitaan myös johdon sitoutumista teemaan. Valmennuksessa olisi hyvä sopia konkretiasta, jota myös seurataan.”

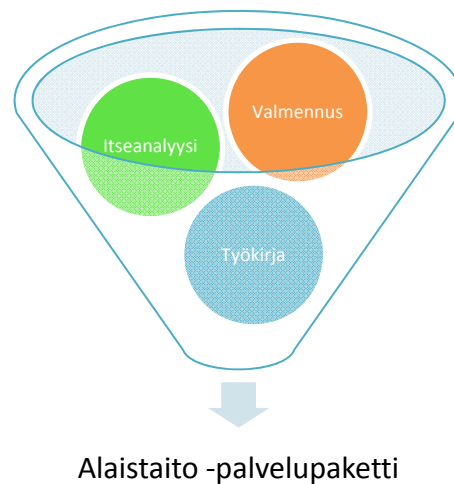
Oma kokemukseni yrittäjänä alaistaito-teeman käsittelystä organisaatioissa vuoden ajalta on ollut, että organisaatioiden esimiehet kokevat usein helpommaksi, että organisaation ulkopuolinen taho tulee lanseeraamaan ajatuksen alaistaitoisuudesta. Tämä onkin totta, sillä usein ulkopuolinen viestintuoja koetaan neutraalina asiantuntijana, joka ottaa sekä esimies- että alaisnäkökulman huomioon. Lisäksi alaistaito-teemaan ja sen onnistuneeseen lanseeraamiseen liittyy ajatus siitä, että työntekijätason täytyy aidosti tuntea, että esimiehet ja organisaation johto ovat työntekijöiden kanssa yhdessä kehittämässä työyhteisöä. Mikäli työyhteisön jäsenet kokevat esimiehensä luistavan omasta vastuustaan lanseeraamalla alaistaitoisuuden eli antamalla lisää vastuuta ilman valtaa työntekijöilleen, hanke ei onnistu. Kehittämisen tulee olla koko työyhteisön tehtävä.

Johtopäätöksinä kerätystä palautteesta totean seuraavaa. Asiakaspiloteista saatu palaute vahvistaa minulle tiedon siitä, että asiakkaat kokevat tekemäni alaistaito-palvelupaketin toimivaksi kokonaisuudeksi alaistaitoisuuden teemaan tutustuttaessa. Eri komponenttien yhdistelmä - valmennus, työkirja ja analyysi - varmistaa, että aihetta lähestytään monesta eri näkökulmasta sekä työyhteisö- että henkilötasoisesti. Lisäksi konkreettiset tuotteet tuovat valmennukseen käytännönläheisyyttä ja elävyyttä, mikä pitää valmennuksen mielenkiintoisena osallistujille.

Lisäksi asiakaspalaute vahvistaa sen, että asiakkaat kokevat työyhteisön kehittymisen positiivisempaan ja vuorovaikutuksellisempaan suuntaan olevan mahdollista alaistaito-tuoteperheen avulla. On kuitenkin huomioitavaa, että vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön työyhteisön jäsenten välillä vaikuttaa todella moni asia. Näin ollen johtopäätöksenä totean, että alaistaito-palvelupaketti voi auttaa keskustelemaan teeman aiheista työyhteisössä, mutta palvelupaketti yksin ei voi muuttaa työyhteisöä vuorovaikutuksellisempaan suuntaan. Tämä täytyy tapahtua työyhteisön jäsenten systemaattisilla ponnistuksilla ja yhteistyöllä.

4.3 Paranneltu lopullinen tuote

Yrittäjänä ja tutkijana olen tyytyväinen saamaani palautteeseen palvelupaketista. Asiakkaiden arviot olivat mielestäni riittävän hyvät osoittamaan palvelupaketin tuotteistamisen onnistumisen. Erityisen tyytyväinen olen kuitenkin siitä, että yrittäjänä altistin keskeneräisen palvelupaketin asiakkaiden arvioitavaksi ja sain tätä kautta palautetta aidoilta työelämän edustajilta. Käytännössä palvelupaketin valmennusosuus sekä alaistaito-analyysi saivat sisällön osalta osakseen vain positiivista palautetta. Muutama asiakaskommentti liittyi liian lyhyeen valmennusaikaan. Tämän palautteen olen ottanut huomioon lopullisia tuotevaihtoehtoja rakentaessani. Työkirjaankin oltiin pääosin tyytyväisiä. Kehittävät kommentit liittyivät kirjan lähdeluettelon täydentämiseen sekä mahdollisuuteen siirtää työkirja myös digitaaliseen muotoon. Nämä molemmat kommentit otan huomioon tuotetta edelleen kehitettäessä.



Kuvio 23. Anondo Oy:n alaistaito-palvelupaketti.

Alaistaito-palvelupaketti koostuu kolmesta eri osasta: valmennus, itseanalyysi ja työkirja. Kokonaisuuden voi ostaa pakettina tai yhden osan kerrallaan. Potentiaalisen asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa myös tuotteen kerroksellisuuden tuomat hyödyt, joilla yrittäjänä haluan luoda yritykselleni kilpailuetua markkinaan.

Ydinpalvelu	Alaistaito-valmennus, valmennusmateriaali, vakioidut palveluprosessit
--------------------	---

Lisäpalvelut	Alaistaito-itseanalyysi ja työkirja, muu asiakkaalle tarjottava materiaali
Tukipalvelut	Sähköisten oppimisympäristöjen sisällön suunnittelu asiakasorganisaatioille ja yhteistyökumppaneille
	Projektipäällikköpalvelut organisaation muutosprojektien läpiviemiseksi
	Yhdenmukainen ja monikanavainen viestintä

Kuvio 24. Alaistaito-palvelupaketin kerroksellisuus.

Palvelupakettia markkinoidaan ja myydään seuraavina määrämuotoisina kokonaisuuksina.

TUOTE		KESTO	LISÄPALVELU
	Alaistaito-tietoisku, esimies-näkökulma	1 h	
	Alaistaito-tietoisku, työyhteisön jäsen -näkökulma	1 h	
	Alaistaito-valmennus, esimies-näkökulma	3 - 4 h	Alaistaito-itseanalyysi (jokaiselle osallistujalle)
	Alaistaito-valmennus, työyhteisön jäsen -näkökulma	3 - 4 h	Alaistaito-itseanalyysi (jokaiselle osallistujalle)
	Alaistaito-valmennus, esimies-näkökulma	7 - 8 h	Alaistaito-itseanalyysi ja -työkirja (jokaiselle osallistujalle)
	Alaistaito-valmennus, työyhteisön jäsen -näkökulma	7 - 8 h	Alaistaito-itseanalyysi ja -työkirja (jokaiselle osallistujalle)
	Alaistaito-valmennus	1 + 1 pv = valmennus + seuranta)	Alaistaito-itseanalyysi ja -työkirja (jokaiselle osallistujalle)

			Tehtäviä Kehittymisen seurannan työkalut
	Alaistaito-itseanalyysi		Postitse tilaajan osoitteeseen
	Alaistaito-työkirja		Postitse tilaajan osoitteeseen

Kuvio 25. Alaistaito-palvelupaketti markkinoitavaksi.

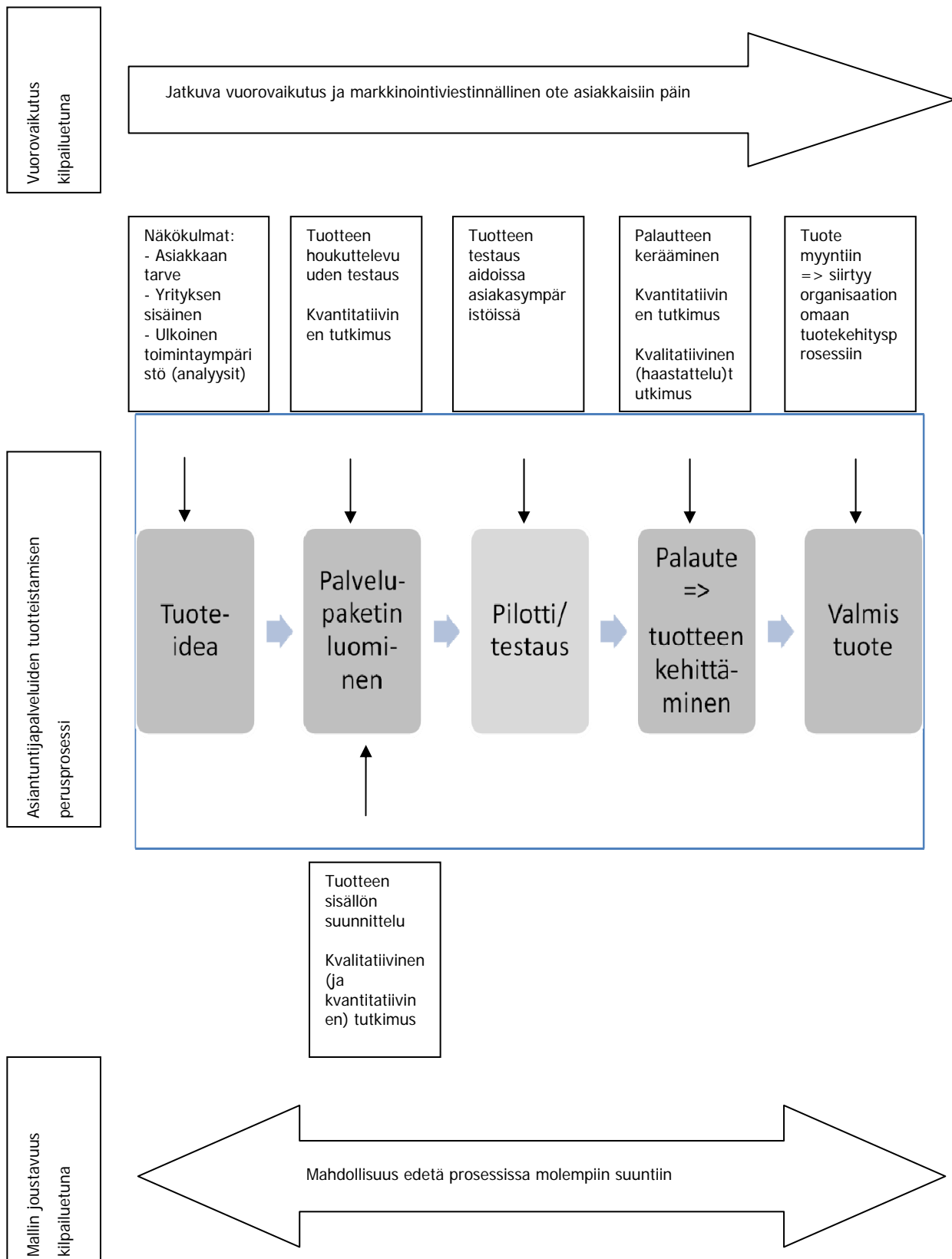
Yllä esitelty alaistaito-palvelupaketti esittelee asiakkaalle erilaisia vaihtoehtoja ja kokonaisuuksia lähestyä alaistaitoisuuden teemaa. Kokemukseni mukaan on organisaatiosta riippuvainen asia, millä tavalla ja missä laajuudessa alaistaitoisuuteen halutaan tutustua. Näin ollen koen yrittäjänä erittäin tärkeäksi luoda asiakkaille nähtäväksi mahdollisimman monipuolisia vaihtoehtoja, jotta tilaamisen kynnys madaltuu. Samoin selkeästi jaoteltu tarjooma auttaa minua yrittäjänä myymään tuotetta tehokkaammin, sillä jokainen tuote ja toteutus sisältävät oman hinnoittelun. Olen pitänyt hinnoittelun pois tämän tutkimuksellisen kehitystyön raportista, sillä hinnoittelu on osa luomaani kilpailuetua ja näin ollen liikesalaisuus.

Tämän tutkimuksellisen kehitystyön onnistumisen toisena päämittarina oli Anondon oman tuotteistamismallin laatiminen asiantuntijapalveluiden tuotteistamiselle. Rakensin mallia käytännön tuotteistustyön rinnalla ja seuraavaksi esittelemääni mallia käytin palvelujen tuotteistamisen prosessissa. Malli on kehitetty erityisesti pienyrittäjän näkökulmasta ja mallissa hyödynnetään vahvasti yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaiden näkemyksiä toimivista tuotteista ja laadukkaasta yhteistyöstä.

Yhtenä mallin tärkeimmistä ominaisuuksista näen, että malli ottaa huomioon jatkuvan vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa palveluiden tuotteistamisen edetessä.

Tuotekehittäjän/yrittäjän tehtäväksi jää pohtia, millaisia vuorovaikutus- ja viestintätilanteita kuhunkin tuotteistamismallin kohtaan sisältyy eli millä keinoin yrittäjä konkreettisesti koettelee syntyvää tuotetta prosessin eri vaiheissa. Lisäksi malli esittelee ajatuksen joustavasta tuotekehityksestä. Yrittäjän mielestä tuotekehityksessä on elintärkeää, että tuotteistamisen prosessi on joustava ja muutokset syntyvään

tuotteeseen mahdollisia missä tahansa tuotteistamisen vaiheessa. Näin toimien voidaan varmistaa, että tuote markkinoille valmistuessaan on kilpailukykyinen ja asiakkaille edelleen ajankohtainen.



Kuvio 26. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen prosessi.

5 Johtopäätökset

5.1 Yhteenveto

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on haastavaa monesta syystä. Sekä teoriakirjallisuuden että käytännön kokemuksen kautta on nähtävissä, että asiantuntijuuden määrämuotoistamiselle on monia esteitä. Yksi suurimmista on yrittäjän itsensä näkemys palveluiden tuotteistamisen hyödyllisyydestä.

Asiantuntijapalveluita ei ole totuttu kutsumaan tuotteiksi. Kun myydään omaa osaamista, sitä ei koeta tuotteiden myynniksi. Tuotteista ei puhuta myöskään siksi, että omasta toiminnasta ei ole pystytty hahmottamaan tuotteita. On vain osaamista, jota hyödynnetään tilaajan toimeksiannoissa. Kokemukseni mukaan on aika tyypillistä, että asiantuntijayrityksissä ei pystytä helposti vastaamaan kysymykseen siitä, mitä yritys myy. Oman haasteensa asiantuntijapalveluiden tuotteistamiselle asettaa myös yrittäjän/tuotteistajan saaman tuen puute. Suurin osa erilaisista tuotteistamisen malleista keskittyy fyysisten tuotteiden tuotekehitykseen, ei niinkään palveluiden tuotteistamiseen.

Palveluiden tuotteistamisessa yrittäjän on pystyttävä hahmottamaan ydinpalvelu sekä sitä tukevat lisä- ja tukipalvelut. Mikäli yrittäjä ei pysty erittelemään ydinliiketoimintaansa muusta liiketoiminnasta on sekä tuotteistaminen, ansaintalogiikka että viestintä epäselvää. Palveluiden tuotteistamisella on siis selkeä positiivinen vaikutus toiminnan kannattavuuteen, eikä vähiten toiminnan selkeyttämisen ansiosta. Koska palveluliiketoiminnassa palvelu itsessään on haastava kokonaisuus samanaikaisen tuottamisen ja kuluttamisen takia, muodostuu yrittäjälle suureksi mahdollisuudeksi myös palveluprosessien ja asiakaspalvelun laadukkuuden tuotteistaminen ja hinnoittelu. Erityisesti pienyrittäjäsektoriin saattaa liittyä ajatus vaatimattomasta kumppanuudesta suhteessa asiakkaisiin. Itse yrittäjänä uskon siihen, että onnistuneella palveluiden tuotteistamisella on pienyrityksenkin mahdollista hinnoitella itsensä kannattavasti ja päästä mukaan suuriin hankkeisiin kumppaneiden kanssa. Tämä edellyttää loogisuutta ja toimintavarmuutta pienyrityksen toiminnassa.

5.2 Arviointi

Tämä tutkimuksellinen kehitystyö keskittyi asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen.

Käytännössä yrittäjänä ja tutkijana loin asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen mallin pienyrittäjään sekä mallia hyödyntäen tuotteistuin alaistaito-tuoteperheen.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen malli syntyi käytännön työn kautta.

Teoriakirjallisuuden tarjoamat mallit tuntuivat minusta yksityisyrittäjänä raskailta ja joustamattomilta. Halusin luoda mallin, jota voisin aidosti hyödyntää liiketoiminnassani myös jatkossa. Suunnittelemani malli sisältää mahdollisimman paljon rajapintoja asiakkaisiin päin jo kesken tuotteistamisen prosessin, jotta koko tuotteistamisen ajan voidaan olla varmoja siitä, että tuote muodostuu asiakasta kiinnostavaksi. Alaistaito-tuotteet toimivat yritykseni tarjoomassa palvelupakettina, mutta asiakkaan on mahdollista ostaa palvelupaketin osat myös yksitellen. Näin toimien halusin luoda mahdollisimman paljon joustavuutta asiakkaisiin päin.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on kokonaisvaltainen prosessi, jonka lopputuloksen avulla yritys pystyy tarjoamaan asiakkaiden tarpeiden mukaisen ratkaisun. Yrittäjän kokemuksen mukaan tuotteistaminen jopa takaa sen, että yrittäjällä on aikaa pohtia kunkin asiakkaan organisaatiokohtaisia tarpeita, sillä palvelu tuotetaan palvelun tuotantoprosessissa. Näin ollen koko palvelua ei tarvitse räätälöidä alusta asti, vaan vain tarvittavilta osin.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen mahdollistaa palvelun tuottajaorganisaatiolle kilpailuedun, sillä monella toimialalla palveluiden tuotteistamisen osaaminen on vasta alkutaipaleella. Tuotteistamiseen liittyvän osaamisen avulla yritys pystyy nopeastikin luomaan tarjoomaansa uusia tuotteistettuja palveluita ja näin erottumaan edukseen kilpailluilla markkinoilla. Lisäksi yrityksen oman toiminnan kehittämiseksi jää aikaa, kun palvelu ja siihen liittyvät asiakasprosessit on kuvattu.

Tämän tutkimuksellisen kehitystyön aikana Anondon palveluiden tuotteistamisen prosessia sekä tuotteistamisesta syntyviä tuotteita on arvioitu läpi prosessin sekä yrittäjän että nimettyjen asiakkuuksien toimesta. Tällaista mielipiteiden ja näkemysten keräämistä yrittäjä nimittää tuotteen ja tuotteistamismallin koetteluksi.

5.2.1 Tuotteistamismallin ja tuotesisällön toimivuuden arviointi

Tätä tutkimuksellista kehitystyötä arvioidessa voidaan todeta, että työn tavoitteet on saavutettu. Työn lopputuloksena tutkija loi asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen mallin, jonka avulla alaistaito-tuoteperhe luotiin. Malli on luotu mikroyrityksessä ja näin ollen malli ottaa huomioon yrityksen pienet resurssit tuotekehityksessä. Tosin yrittäjästä olisi suositeltavaa, mikäli kaiken kokoiset yritykset huomioisivat tuotekehityksessään asiakkaat tuotteistusprosessin jokaisessa vaiheessa. Näin toimien yritys varmistuu siitä, että markkinoille valmistuva tuote on aidosti asiakasta kiinnostava. Lisäksi asiakas kiinnostuu ja sitoutuu syvemmin yhteistyöhön palvelun tuottajaorganisaation kanssa, kun tuotekehitystä johdetaan osittain yhdessä kumppanuutena. Vahvan asiakaslähtöisyyden lisäksi malli ottaa huomioon muuttuvan toimintaympäristön. Yrittäjän mielestä nykypäivän kilpailutilanteessa olisi mahdotonta toimia niin, että tuotekehitys etenisi aina alkuperäisen suunnitelman mukaisesti päätökseen ottamatta huomioon ympärillä tapahtuvia muutoksia. Näin monet lähdekirjallisuudessa kuvatut mallit kuitenkin tekevät. Yrittäjän omassa mallissa vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on jatkuvaa ja malli mahdollistaa palaamisen mallin edelliseen vaiheeseen, mikäli esimerkiksi yrityksen ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia. Tarvittaessa tällaisessa tilanteessa täytyy pohtia jopa palvelupaketin rakenne uudelleen tai vähintään palata mallissa pilotointivaiheeseen, jossa voidaan todeta tuotteen houkuttelevuus uudessa toimintaympäristössä. Mallista kannattaa jokaisessa organisaatiossa tehdä omannäköinen, sillä vapaamuotoista koettelua, keskustelua, vuorovaikutusta eri kanavissa pitäisi tapahtua jatkuvasti koko tuotteistusprosessin ajan. Mallia kannattaakin käyttää niin, että tuotekehityksestä vastaava henkilö kirjaa jokaisen prosessin vaiheeseen tarkat konkreettiset toimenpiteet, jotta tuotekehityksen etenemistä ja tuloksellisuutta on helpompi mitata ja seurata.

Tutkimuksellinen kehitystyö on päässyt tavoitteeseensa myös toisen päätavoitteen, asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen, osalta. Konkreettisena mittarina oli, että Anondolle luodaan alaistaitoisuuden teeman ympärille tuotteistettu palvelukokonaisuus, joka otetaan myyntiin ulkoisille asiakkaille. Näin on tapahtunut. Tuoteperhe luotiin ja lanseerattiin vaiheittain niin, että alaistaito-valmennukset valmistuivat ensimmäisinä. Niitä täydentämään yrittäjä loi alaistaito-analyysin ja sen jälkeen työkirjan. Kukin näistä tuoteperheen osista otettiin heti valmistuttuaan myyntiin. Yrittäjälle oli tärkeää saada

heti tuotteiden valmistuttua näkyvyyttä toiminnalleen sekä pitää potentiaaliset asiakkaat kiinnostuneina koko tuotekehityksen ajan. Jos yrittäjä olisi pidättäytynyt viestimästä tuotteistaan ennen kokonaisuuden valmistumista, olisi jokin kilpailijoista mahdollisesti ehtinyt lanseerata kilpailevan tuotteen markkinaan. Huomioitavaa on, että palvelupaketti pilotoitiin kokonaisuutena ja sitä tullaan myymään ja markkinoimaan jatkossa kokonaisuutena.

Tuotepaketin rakenne on yrittäjän kokemuksen mukaan hyvä. Lähtökohtaisesti yrittäjä tarjoaa asiakkaille koko palvelupakettia, mutta palvelupaketin kerroksellisuus mahdollistaa myös erilaisten yhdistelmien ostamisen. Lisäksi palvelupaketin eri osien yhdistäminen mahdollistaa yrittäjälle kannattavan ansaintalogiikan ja tarvittaessa hintajouston asiakkaisiin päin.

Asiakkaat kokivat paketin hyvänä, sillä paketin eri osat täydentävät toisiaan. Yrittäjä itse suhtautuu kriittisimmin työkirjan sisällön rakenteeseen. Työkirja etenee nyt aihealueittain, mutta yrittäjä pyrkii jatkossa kehittämään työkirjaa niin, että asioita pohditaan kokonaisuuksina - niin kuin asiat aidossa työelämässäkin näyttäytyvät.

5.2.2 Reliabiliteetti ja valideetti

Tässä tutkimuksellisessa kehitystyössä käsittelin todellista liiketoimintaongelmaa, johon rakensin ratkaisun yhdistämällä teoreettisen viitekehyksen, erilaisia tutkimusmenetelmiä ja liiketoiminnan johtamisen tuottaman tiedon. Tutkijana halusin varmistaa tutkimuksen reliabiliteetin kuvaamalla tutkimuksen kokonaisuudessaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Näin tein kertomalla erilaisiin tietolähteisiin tutustumisesta ja erilaisten tiedonkeruumenetelmien hyödyntämisestä todellisissa asiakaskohderyhmissä. Kuvasin asiakastutkimuksiin - ja pilotteihin osallistuneet kohderyhmät sekä asiakaspilottien ajankohdat, kestot ja sisällön. Myös lukijan on helppo tulla samaan loppupäätelmään asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen mallista pienyrityksessä. Itse palvelupaketin sisällön rakentamiseen on vaikuttanut myös yrittäjän kokemus liiketoiminnan johtamisesta ja asiakkaiden tarpeista. Tutkimuksen tarkka kuvaus siis parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetin pohdinnassa tulee kuitenkin ottaa huomioon myös mittatulosten toistettavuus, ei-sattumanvaraisten tulosten saaminen. Haasteeksi tässä tutkimuksessa osoittautuu alaitaitoisuuden

aihepiiri, mikä aiheuttaa vastaajissa usein myös tunnereaktioita. Näin ollen vastaukset saattavat muuttua sen mukaan, mikä on vastaajan yleinen mielipide senhetkisestä työyhteisön tilasta. Nämä näkökulmat huomioon ottaen tutkijana toteen, että tämän tutkimuksen reliabiliteetti on hyvällä tasolla.

Tutkimuksen pätevyyden olen tutkijana pyrkinyt varmistamaan mahdollisimman monipuolisilla tutkimusmenetelmillä ja raportoimalla tutkimuksen kulun yksityiskohtaisesti ja kokonaan. Lisäksi tutkimuksen validiteettia varmistaa käytännön tuotteistustyön sitominen tiukasti aihetta tukevaan teoriaan. Tässä tutkimuksessa kyseessä on todellinen liiketoimintaongelma, johon ratkaisua teorian lisäksi on haettu potentiaalisilta asiakkailta. Näin ollen tutkijana näen, että tutkimusote, siinä käytetyt menetelmät ja saadut tutkimustulokset aidosti vastaavat liiketoimintaongelmaa, jota on haluttu tutkia. Tutkimuksen validiteetti on näin ollen hyvällä tasolla.

5.3 Toimenpide-ehdotukset jatkoon

Alaistaitoisuuden palvelupaketti on tämän tutkimuksellisen kehitystyön ja tuotekehityksen yhteistyönä saatu lopulliseen myyntikuntoon. Näin ollen palvelupaketin osat - valmennus, työkirja ja itseanalyysi - siirtyvät Anondon palveluntuotantoprosessiin. Tämä tarkoittaa, että yrittäjä kerää palvelupakettiin liittyen asiakaspalautetta normaaleissa asiakaskohtaamisissa sekä vähintään kerran vuodessa kerää asiakkailta haastattelemalla tietoa ja toiveita palvelupaketin kehittämiseen liittyen.

Palvelupaketin myynti tapahtuu nykyisin yrittäjän itsensä toimesta. Yrittäjä tulee laatimaan markkinointisuunnitelman palvelupaketin nostamiseksi suuremman asiakasryhmän tietoisuuteen. Markkinointisuunnitelma tulee keskittymään sähköisten ratkaisujen löytämiseen ottaen huomioon palvelupaketin kerroksellisuuden. Niin kutsuttu e-markkinointisuunnitelma pitää sisällään työkirjan siirtämisen sähköiseen muotoon, verkkokauppa mahdollisuuksien kartoittamisen sekä sähköiseen laskutukseen siirtymisen.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tuotti myös asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen mallin pienyrityksille. Työn alussa yrittäjän ajatuksena oli hyödyntää tuotteistamisen mallia vain oman tuotekehityksensä tukena. Työn edetessä ja yrittäjän kerätessä palautetta mallista yhteistyökumppaneilta yrittäjälle tuli selväksi, että mallia voisi hyödyntää laajemminkin. Mikroyrityssegmentissä erityisesti on tarvetta oman asiantuntijuuden määrämuotoistamiselle, samoin esimerkiksi luovan työn alalla sekä hoivasektorilla. Syksyllä 2011 Anondo on myynyt asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen mallin aikuiskoulutusta tarjoavalla oppilaitokselle ja mallia tullaan hyödyntämään oppilaitoksen tarjoaman tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon päätyökaluna. Näin ollen palveluiden tuotteistamisen mallista tuli myös osa Anondon liiketoimintaa.

5.4 Oman työn kritiikki, oppiminen

Tämä tutkimuksellinen kehitystyö pohjautui Anondo Oy:n strategiaan ja näin ollen päästyään toivottuihin lopputuloksiin tukee mainiosti Anondon menestymistä ja erottautumista markkinassa. Yrittäjä on suhtautunut kriittisesti ja mahdollisimmin objektiivisesti työhönsä koko tuotekehitysprosessin ajan ja omia näkemyksiä vahvistamaan pyytänyt asiakkailta ja pilottiryhmiltä mielipiteitä sekä tuotteistusmalliin että palvelupakettiin liittyen.

Huolimatta siitä, että Anondon yrittäjä johtaa liiketoimintaansa yksin, voidaan koko prosessia tarkasteltaessa puhua organisaation oppimisesta. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen malli on mahdollistanut uuden liiketoiminta-alueen synnyn Anondoon eli myös tuotteistusosaaminen on myytävä tuote yrityksen tarjoomassa. Lisäksi yrittäjän henkilökohtainen osaaminen on kehittynyt tutkimuksellisen kehitystyön aikana.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen aikana Anondon yrittäjä on ottanut ennakkoluulottomasti yhteyttä sekä jo olemassa oleviin asiakkaisiin että potentiaalsiin asiakkaisiin. Tämä on kasvattanut Anondon verkostoa huomasti. Jatkossa yrittäjä uskaltaa hyödyntää erilaisia kohderyhmiä entistä monipuolisemmin ja tietää, että nykyisissä asiakkuuksissa on tahoja, jotka jatkossakin haluavat kumppanuutena

osallistua tuotekehitykseen. Kaiken kaikkiaan tämä tutkimuksellinen kehitystyö oli matka, joka ei ollut täydellinen, mutta jolle juuri sen takia lähtisin uudelleenkin.

Lähteet

Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi Oy, Hamina.

Anttila, Pirkko 2008. Kehittämistoimintaosaaminen käsitteenä ja tutkivana toimintana. Luentomateriaali. Laurea ammattikorkeakoulu, Kerava.

Arantola, Heli & Simonen, Kimmo 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2004. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Prima Oy, Helsinki.

Casadesus-Masanell, Ramon & Ricart, Joan E. 2011. How to Design a Winning Business Model? Harvard Business Review 01 - 02/2011, 100.

Forsyth, Patrick 2003. Marketing and Selling Professional Services. 3rd edition. Pitman Publishing, London.

Grönroos, Christian 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Weilin+Göös, Espoo.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. WS Bookwell Oy, Juva.

Hamel, Gary 2000. Vallankumouksen kärjessä. Suom. Ritva Liljamo. WS Bookwell, Porvoo.

Hamel, Gary 2009. Moon Shots for Management. Harvard Business Review 02/2009, 94.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Tammi, Jyväskylä.

Holma, Tupu 1998. Tuotteistus tutuksi: Idea ja työvälineet, esimerkkinä kuntoutuspalvelut perusterveydenhuollossa. Suomen kuntaliitto, Helsinki.

Hovi, Riikka 2010. Työyhteisötaidot - työkirja alaiselle. Anondo Oy, Vantaa.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Keskinen, Soili 2005. Alaistaito - Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisanalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Pole-Kuntatieto Oy, Vammala.

Kotter, John P. & Schlesinger, Leonard A 2008. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review 07 - 08/2008, 132.

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki Satu 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY, Porvoo.

Luttinen, Helka 2010. Myös alaistaitoja tarvitaan. Helsingin Sanomat 20.12.2010, C7.

Manville, Brook & Ober, Josiah 2003. A Company of Citizens. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.

Moisio, J./Qualitas Fennica 2005. Tuotteista palvelusi - tiedät mitä ostat ja myyt. Päivitetty 03/2009.
http://www.ims.fi/sites/default/files/Tuotteista_palvelusi_tiedat_mita_myyt_ja_ostat.pdf
 f. Luettu 6.1.2011.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010. Aikuiskoulutus.
http://80.248.162.139/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/?lang=fi.
 Luettu 30.1.2011.

Opetusministeriön ja Opetushallituksen välinen tulossopimus vuosille 2007 - 2009.
http://www.oph.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/oph/embeds/46805_tuso2007-2009.pdf. Luettu 2.2.2011.

Parantainen, Jari 2007. Tuotteistaminen. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.

Pulkkinen, Matti & Rajahonka, Mervi & Siuruainen, Riikka & Tinnilä, Markku & Wendelin, Robert 2005. Liiketoimintamallit arvonlujina - ketjut, pajat, verkot. Teknologiateollisuuden julkaisu nro 8/2005.

Puro, Jukka-Pekka 2005. Onko esimies aina syypää henkilöstön pahoinvointiin? Helsingin Sanomat 3.1.2005, Vieraskynä -palsta.

Rajala, Risto 2004. Ohjelmistoyrityksen ansaintalogiikka ja hinnoittelu. Luentomateriaali. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Saurama, Laura 2011. Y-sukupolvi haluaa uudenlaista johtamista. Fennia 1/2011, 21.

Sipilä, Jorma 1999. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. WSOY, Porvoo.

Sipilä, Jorma 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY, Porvoo.

Sipilä, Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. Ws Bookwell Oy, Porvoo.

Suojanen, Ulla 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Oy Finn Lectura Ab, Helsinki.

Tilastokeskus. Yritysten henkilöstökoulutustutkimus 2010.
http://www.stat.fi/til/cvts/2005/02/cvts_2005_02_2009-05-08_tie_001_fi.html. Luettu 14.2.2010.

Trott, Paul 2008. Innovation Management and New Product Development, 4th Edition. Pearson Education Limited, Edinburgh.

Ylöstalo, Pekka & Jukka, Pirkko 2010. TEM raportteja 4/2011. Työolobarometri lokakuu 2010 ennakkotietoja. http://www.tem.fi/files/29001/TEM_raportteja_4_2011.pdf.
 Luettu 1.3.2011.

Kilpailija-analyysi

Kilpailijan tuote / toimintatapa	Vertailu Anondon tuotteeseen / toimintatapaan	Muita huomioita
Tieto on salainen.	Tieto on salainen.	Tieto on salainen.

Nykytila-analyysi

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none">• Tieto on salainen.	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none">• Tieto on salainen.
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none">• Tieto on salainen.	Uhat <ul style="list-style-type: none">• Tieto on salainen.

Tilaus-toimitus -prosessi

Tieto on salainen.

Kutsu tuotepilotointiin

KUTSU

Toivotan Sinut lämpimästi tervetulleeksi työyhteisötaidot -valmennukseen

PVM

KELLONAIKA

PAIKKA

Valmennuksessa pohdimme ja harjoittelemme käytännössä arjessa tapahtuvaa

- vuorovaikutusta ja viestintää
- työyhteisön moninaisuuden hyödyntämistä
- avoimuuden lisäämistä työyhteisössä.

Tavoitteena on, että osallistuja havaitsee työyhteisönsä kehityskohteita sekä etsii ratkaisuehdotuksia niihin. Tavoitteena on myös herätellä ajatusta jokaisen työyhteisön jäsenen toimijuuden vaikutuksesta koko työyhteisöön.

Valmennuksessa hyödynnetään Anondo Oy:n tuotteistamia Alaistaitoisuuden itsearviota sekä Työyhteisötaidot -työkirjaa.

Valmennus oheistuotteineen on osa yrittäjä Riikka Hovin palveluiden tuotteistamisen projektia, jonka tuloksia yrittäjä hyödyntää henkilökohtaisten opintojensa opinnäytteessä (Master's Degree). Valmennukseen kuuluu kirjallisen palautteen antamisen osio, jossa osallistujalla on mahdollisuus arvioida valmennuksen sekä siinä käytettyjen työkalujen vaikuttavuutta. Saatua asiakaspalaute tulee osaksi edellä mainittua opinnäytettä.

Mikäli haluat valmennuksesta tai palautteen keräämisestä tietoa ennen valmennusta, olethan ystävällisesti yhteydessä yrittäjään, puh. 045 129 1722.

Yhteistyöterveisin,

Riikka Hovi

Asiakaspilotointien palautelomake**PALAUTELOMAKE**

Arvioinnin kohde: Palvelupaketti, johon sisältyvät Työyhteisötaidot -valmennus, työkirja ja alaistaitoisuuden itsearvio.

Pvm:

Nimi:	Puhelin:
Organisaatio:	Sähköposti:

Asteikko:

5 = täysin samaa mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

3 = en osaa sanoa

2 = jokseenkin eri mieltä

1 = täysin eri mieltä

1. Onko palvelupaketti (valmennus + työkirja + itsearvio) mielestäsi toimiva kokonaisuus/oppimisen väline työyhteisötaitoisuuteen tutustuttaessa?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Perusteluja / kommentteja:

2. Voisiko työkirjaa tai itsearviota käyttää mielestäsi ilman valmennusta itseoppimisen tukena?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Perusteluja / kommentteja:

3. Mahdollistaako palvelupaketti mielestäsi työyhteisön kehittymisen positiivisempaan ja vuorovaikutuksellisempaan suuntaan?

1

2

3

4

5

☐

☐

☐

☐

☐

Perusteluja / kommentteja:

Kerrothan vielä lopuksi mielipiteesi / kehitysehdotuksesi tuotteiden ulkoasuun ja sisältöön liittyen?

Kiitos palautteestasi!

Palautteesi tulee osaksi Riikka Hovin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytettä. Numeerinen palaute lasketaan keskiarvoksi tutkimustulokseen ja sanalliset kommentit tulevat valikoiduin osin osaksi opinnäytettä. Sanalliset kommentit kirjataan nimettöminä.

Kaikki vastaukset käsitellään Riikka Hovin toimesta luottamuksellisesti ja ne arkistoidaan Anondo Oy:n toimesta.